Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist an der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt (http://www.ub.tuwien.ac.at).

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology (http://www.ub.tuwien.ac.at/englweb/).

Diplomarbeit

Entwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren – ein Leitfaden für Politik und Verwaltung

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades eines Diplom-Ingenieurs unter der Leitung von

Univ.-Prof. Arch. Dipl.-Ing. Dietmar Wiegand

E 260
Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen
Fachbereich Projektentwicklung und –management
eingereicht an der Technischen Universität Wien
Fakultät für Architektur und Raumplanung

von
Victoria McDowell
0325455
Leebgasse 102 – 106/4/13
1100 Wien

Wien am 20.10.2008

ERKLÄRUNG

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe und dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien am 20.10.2008

BESONDEREN DANK AN

MEINE BETREUER

UNIV. PROF. DIPL.-ING. ARCHITEKT DIETMAR WIEGAND

UNIV.ASS. DIPL.-ING. LU SHEN

MEINE INTERVIEWPARTNER

DR. KLAUS-PETER ÖHLER

JÜRGEN ROCH

VINCENT SCREEN

ALEXANDER MARSCHALL

MICHAEL BODE

UTE VON SYDOW

HENDRIK SPRINK

BERTRAM SCHULTZE

JENS FRANKE

BURKHARD SIEVERS

REGINA HOLZAPFEL

SOWIE

MEINE FAMILIE UND MEINE FREUNDE

FÜR DIE GROSSE UNTERSTÜTZUNG!

KURZFASSUNG

Die Bedeutung der weichen Standortfaktoren steigt immer mehr. Aus diesem Grund versuchen politische Entscheidungsträger diese durch Maßnahmen positiv zu beeinflussen. Zu den weichen Standortfaktoren zählt das Angebot an Freizeitaktivitäten. So versuchen Politik und Verwaltung im deutschsprachigen Raum immer häufiger aktiv in die Entwicklung von regionalen und lokalen Kulturimmobilien einzugreifen und diese zu fördern.

Die gegenständliche Arbeit befasst sich mit der Projektentwicklung von kulturellen Einrichtungen. Dazu stellen sich die Fragen, wann eine kulturelle Projektentwicklung erfolgreich ist und was es zu einer erfolgreichen Projektentwicklung braucht.

Nach einer eingehenden Auseinandersetzung mit dem Kultur- und dem Projektentwicklungsbegriff befasst sich die Arbeit mit der Analyse fünf verschiedener Fallstudien. Die Fälle wurden im Rahmen des Forschungsauftrages „Fallbeispiele zu Potenzialen von größeren Innenstadtentwicklungsprojekten und Mischnutzungskonzepten“ des DSSW erhoben. Dabei wurden neben einer Internetrecherche, zahlreiche Experteninterviews mit den Projektentwicklungsverantwortlichen der Fälle durchgeführt. Um die Fragestellungen beantworten zu können wurden die Ergebnisse der Erhebung strukturiert, ausgewertet und analysiert und zum Thema Kultur- und Veranstaltungszentren in der Literatur recherchiert.

Bei der Analyse der Fälle konzentriert sich die Arbeit auf der einen Seite auf den Projektentwicklungsprozess. Dabei geht es darum zu prüfen, welche Prozessschritte und welche Vorgehensweisen für eine Projektentwicklung geeignet sind. Auf der anderen Seite werden die Akteure, die an der Projektentwicklung, beteiligt waren analysiert. Es soll herausgefunden werden, welche beteiligten Akteure geeignet waren und welche Akteure für den Prozess besonders wichtig sind. Darüber hinaus sollen wichtige Kompetenzen und Ressourcen der Akteure identifiziert werden.

Die Erkenntnisse der Analysen dienen der Überprüfung der Soll-Prozesse des Fachbereichs für Projektentwicklung und –management der TU Wien und der Schweizer red KG. Des Weiteren stellen sie die Grundlage für die Ableitung von Thesen zur Projektentwicklung von kulturellen Einrichtungen dar.

Aus den bestätigten Soll-Prozessen und den abgeleiteten Thesen wurde in weiterer Folge ein Handlungsleitfaden für die Politik und Verwaltung formuliert. Dieser stellt zur Anleitung den Prozessablauf einer kulturellen Projektentwicklung dar und gibt einen Überblick über die wichtigsten Akteure und Rollen sowie deren Zuständigkeiten und Kompetenzen.

Im Anschluss an den Handlungsleitfaden wird über Übertragbarkeit der Handlungsempfehlungen auf andere öffentliche Projektentwicklungen im infrastrukturellen Bereich spekuliert. Dabei ist grundsätzlich zwischen technischer und sozialer Infrastruktur zu unterscheiden.

ABSTRACT

The importance of soft site-related factors is increasing more and more. For this reason the measures of policy makers are trying to influence these changes in a positive way. The offer of leisure activities count as a soft site-related factor, policy makers in German speaking countries want to advance, advance and take a hand in the development of regional and local cultural estates.

This master thesis deals with the development of cultural facilities, whereby, two questions can be asked. When is a project development successful and what is needed for it's a success.

After a detailed examination of the concept of culture and project development this thesis deals with the analysis of five cases studies. The cases were selected and collected for the research-assignment “Case examples to potential of large city centre development projects and mixture use concepts” of the DSSW. Together with internet research interviews with those experts responsible for the projects were made. To answer the thesis's two main questions the results of the investigations were evaluated and analysed. In addition to the case investigations the topic cultural centre in literature was researched.

On one part the analysis of the case studies concentrated on the process of project development. Thereby, which steps and procedures qualified for the process of project development were assessed. On the other hand the individuals, who were involved in the process were analysed. The object was to identify those individuals who were qualified to take in the project and who were of particular importance. As well as identifying the resources and expertise of those involved.

The findings of the analyses served the verification of the target process, designed by the Department of Project Development and Management of the Technical University of Vienna and the Swiss red KG. In addition the analyses establish the basis for the derivative from theses to the project development of cultural institutions.

Through the verified target processes and the derived theses a guideline for policy makers was generalised. The guideline shows the process cycle and outlines the most important players their roles in the process, their expertise and responsibilities. In connection with these guidelines the transferability of the process cycles to other public project developments of the infrastructural field is discussed. Basically the distinction between the technical and the social infrastructure is discerned.

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG 9

1.1 AUFGABENSTELLUNG UND AUFBAU DER ARBEIT 10

2 ERFOLGREICHE ENTWICKLUNG VON KULTUR-UND VERANSTALTUNGSZENTREN – GRUNDLAGEN DER ARBEIT 12

2.1 MOTIVATION, ZIELSETZUNG, LEITFRAGESTELLUNG 12

2.2 ENTWICKLUNG DER UNTERSUCHUNGSMETHODE 14

2.2.1 ERHEBUNG 14

2.2.2 AUSWERTUNG 16

3 BEGRIFFE UND GRUNDLAGEN, DEFINITIONEN UND ABGRENZUNGEN 17

3.1 GRUNDLAGEN DER PROJEKTENTWICKLUNG AUS DER LITERATUR 17

3.1.1 PHASEN DER PROJEKTENTWICKLUNG 18

3.1.2 DER LEBENSZYKLUS EINER IMMOBILIE 20

3.1.3 AKTEURE IN DER PROJEKTENTWICKLUNG 20

3.2 SOLL-PROZESSE DES FACHBEREICHS PROJEKTENTWICKLUNG UND – MANAGEMENT UND DER SCHWEIZER RED KG 23

3.2.1 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE PROJEKTENTWICKLUNG 23

3.2.2 PERSPEKTIVPLANUNG UND PROJEKTINITIIERUNG 23

3.2.3 DER PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS 24

3.2.4 FACILITIES DEVELOPMENT 26

3.2.5 LIFECYCLE – RISKS AND BENEFITS 27

3.2.6 AKTEURE UND ROLLEN IM PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS 28

3.2.7 DER ZIEL- UND EFFEKTRAUM EINER PROJEKTENTWICKLUNG 28

3.3 KULTUR- UND VERANSTALTUNGSZENTREN 29

3.3.1 KULTURELLE EINRICHTUNGEN ALS FORM VON BETREIBERIMMOBILIEN 31

3.4 KULTUR ALS IMPULSGEBER FÜR DIE STADTENTWICKLUNG 31

4 FALLSTUDIEN 33

4.1 ENTWICKLUNG DES ERHEBUNGSRASTERS 33

4.2 KULTURFABRIK FÜRSTENWALDE 36

4.2.1 BESCHREIBUNG DER GEMEINDE UND DES PROJEKTES 36

4.2.2 ZIELE UND KONZEPTE 38

4.2.3 BETEILIGTE AKTEURE UND NETZWERKE ... 39

4.2.4 DER PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS ... 41

4.2.5 DEALS, VERTRÄGE, FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN ... 43

4.3 CENTRALSTATION IM CARRÉE DARMSTADT ... 45

4.3.1 BESCHREIBUNG DER GEMEINDE UND DES PROJEKTES ... 45

4.3.2 ZIELE UND KONZEPTE ... 48

4.3.3 BETEILIGTE AKTEURE UND NETZWERKE ... 49

4.3.4 DER PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS ... 53

4.3.5 DEALS, VERTRÄGE, FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN ... 54

4.4 SPINNEREI LEIPZIG ... 55

4.4.1 BESCHREIBUNG DER GEMEINDE UND DES PROJEKTES ... 55

4.4.2 ZIELE UND KONZEPT ... 58

4.4.3 BETEILIGTE AKTEURE UND NETZWERKE ... 59

4.4.4 DER PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS ... 62

4.4.5 DEALS, VERTRÄGE, FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN ... 64

4.5 KOPPELSCHLEUSE MEPPEN ... 65

4.5.1 BESCHREIBUNG DER GEMEINDE UND DES PROJEKTES ... 65

4.5.2 ZIELE UND KONZEPT ... 68

4.5.3 BETEILIGTE AKTEURE UND NETZWERKE ... 69

4.5.4 DER PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS ... 71

4.5.5 FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN ... 73

4.6 HÖRSPIELKIRCHE IN FEDEROW ... 74

4.6.1 BESCHREIBUNG DER GEMEINDE UND DES PROJEKTES ... 74

4.6.2 ZIELE UND KONZEPTE ... 77

4.6.3 BETEILIGTE AKTEURE UND NETZWERKE ... 77

4.6.4 DER PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS ... 79

4.6.5 DEALS, VERTRÄGE, FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN ... 80

5 LESSONS LEARNT ... 82

5.1 BEWERTUNG DER SOLL-PROZESSE ANHAND DER ERKENNTNISSE AUS DEN FALLSTUDIEN ... 82

5.2 AUS DEN FALLSTUDIEN ABGELEITETE THESEN ... 84

6 LEITFADEN ZUR ENTWICKLUNG VON KULTUR- UND VERANSTALTUNGSZENTREN FÜR POLITIK UND VERWALTUNG 88

6.1 ZIELSETZUNG 88

6.2 BESONDERHEITEN VON KULTURELLEN EINRICHTUNGEN 88

6.2.1 BEGRIFFSVERSTÄNDNIS 88

6.2.2 SPEZIFITÄTEN BEI KONZEPTEN, FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN 89

6.3 DIE WICHTIGSTEN BETEILIGTEN IM PUBLIC FACILITIES DEVELOPMENT 90

6.4 19 SCHRITTE ZUM KULTUR- ODER VERANSTALTUNGSZENTRUM 92

7 TRANSFERIERBARKEIT DES HANDLUNGSLEITFADENS AUF ANDERE ÖFFENTLICHE INFRASTRUKTURELLE PROJEKTENTWICKLUNGEN 96

8 REFLEKTION DER ARBEITSERFAHRUNGEN 98

9 QUELLENVERZEICHNIS 99

9.1 LITERATURQUELLEN 99

9.2 DOKUMENTE AUS DEM INTERNET 101

9.3 INTERNETQUELLEN 104

9.4 INTERVIEWPARTNER 106

10 ABBILDUNGSVERZEICHNIS 107

ANHANG 108

1 EINLEITUNG

Der Kulturbegriff an und für sich kann ganz unterschiedlich interpretiert werden. In dieser Arbeit soll Kultur auf der einen Seite die Bewahrung und Pflege des traditionellen Kulturgutes von Musik, Tanz, Spiel und Brauchtum und auf der anderen Seite Aufgaben in der ganzheitlich-kreativen Bildung und Erziehung umfassen.[1] Eine besondere Stellung hat dabei die Kunst. Unter dem Kunstbegriff soll das vom Menschen Hervorgebrachte, das nicht durch eine Funktion eindeutig festgelegt ist, verstanden werden. Die Kunst kann in die Bereiche wie Literatur, Musik, darstellende und bildende Kunst unterteilt werden.[2]

Kultur braucht Raum, in dem sie stattfinden kann.
Kultur findet an öffentlichen Plätzen, im urbanen Raum oder aber auch in den Wohnzimmern der Menschen statt. Kultur und vor allem Kunst als Teil der Kultur braucht Raum, der kulturelle Veranstaltungen und die Veröffentlichung von Kunst ermöglicht. Dieser Raum kann in Form eines multifunktionalen Kultur- oder Veranstaltungszentrums geschaffen werden.

Die Organisation von Kulturzentren hat sich im Laufe der vergangenen Jahre grundlegend verändert. Ein Theater, das als Sonderform eines Veranstaltungszentrums gesehen werden soll, hatte um die Jahrhundertwende vom 18. zum 19. Jahrhundert, einen Intendanten, der für die künstlerische Leitung und das Programm zuständig war. Gleichzeitig wurde es aber von einem Direktor geführt. Der Direktor war für das wirtschaftliche Überleben verantwortlich. Das Programm des Intendanten musste den Geschmack des Publikums treffen, um das wirtschaftliche Überleben der Institution zu sichern. Gelang es ihm nicht, mit seinem Programm genug Geld einzuspielen, wurde der Intendant ausgetauscht. Diese Form der Organisation änderte sich jedoch im Laufe des vergangenen Jahrhunderts grundsätzlich. So gab es vor allem Non-Profit-Kulturzentren, die vollständig durch die öffentliche Hand getragen wurden. Die öffentlichen Mittel für eben diese Zentren wurden und werden immer weniger und stetig gekürzt. Es ist also notwendig, Kulturzentren zu entwickeln, die sich durch ihre inhaltliche Qualität bei den Produktionen, eine ausgeprägte Besucherorientierung, eine ziel- und strategieorientierte Arbeitsweise und durch die Entwicklung von Partnerschaften und Netzwerke auszeichnen, um so Win-Win-Situationen zu ermöglichen.[3]

Immer häufiger versuchen Politik und Verwaltung im deutschsprachigen Raum aktiv in die Entwicklung von regionalen und lokalen Kulturimmobilien einzugreifen und diese zu fördern. Dabei kann das Ausmaß des Eingriffes stark variieren. Es gibt zum einen Projekte, die durch die öffentliche Hand realisiert und betrieben werden. Auf der anderen Seite des Spektrums gibt es Projekte, die zwar öffentlich gefördert aber von privaten Akteuren realisiert und betrie-

[1] Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, http://www.bmukk.gv.at/kultur/ueberblick.xml, eingesehen am 12.05.2008.
[2] Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, http://lexikon.meyers.de/index.php?title=Kunst_%28Kunsttheorie%29&oldid=281433, eingesehen am 13.05.2008.
[3] Klein (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, S.9ff.

ben werden. Dazwischen sind weitere Formen der Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und privaten Akteuren bei der Realisierung von kulturellen Projekten möglich.

Neben den vielen verschiedenen Möglichkeiten der Realisierung eines solchen Projektes stehen dahinter auch immer verschiedene Ziele und Hoffnungen, die erreicht werden sollen. Es gibt zum Beispiel Städte und Gemeinden, die ihren Tourismus durch Angebote in den Bereichen Kultur und Bildung in Form von Paketangeboten stärken wollen. In anderen Gemeinden werden kulturelle Angebote als wichtiger Faktor für Wohnqualität in der Gemeinde verstanden. In diesen Fällen wird versucht, Wohnbevölkerung und vor allem auch bestimmte Bevölkerungsschichten am Wohnstandort zu halten und anzusiedeln. Die Kulturwirtschaft kann aber auch als Motor für die wirtschaftliche Weiterentwicklung einer Region gesehen und gefördert werden. Gerade der Prozess der Zielsetzung stellt sich oft als große Schwierigkeit heraus.

So zeigen erste Erfahrungen, dass nicht nur erfolgreiche Maßnahmen zur Förderung der Kultur durch Politik und Verwaltung realisiert werden. Sehr häufig werden auch Projekte verwirklicht, die sich zum totalen Fehlschlag entwickeln, da sie weder die gewünschten Ziele noch die erwarteten Effekte erfüllen können und ein großes Loch im Gemeindebudget hinterlassen.

Im Zuge der Diplomarbeit sollen durch die Untersuchung von Fallbeispielen begründete Empfehlungen zu Prozessen und Vorgehensweisen erarbeitet werden, um so bei der Entwicklung kulturpolitischer Maßnahmen durch die öffentliche Hand zu einer bewussteren Vorgehensweise im Public Facilities Development zu führen. Der Fokus der Arbeit liegt im Bereich des Public Real Estate Development von Kultur- und Veranstaltungszentren, da sonst der für Diplom- und Masterarbeiten übliche Umfang gesprengt würde.

1.1 AUFGABENSTELLUNG UND AUFBAU DER ARBEIT

Das Thema der Diplomarbeit hat sich aufgrund eines aktuellen Fallbeispiels, nämlich dem Auftrag der Verbandsgemeinde Altenkirchen an den Fachbereich Projektentwicklung und Projektmanagement der TU Wien zur Entwicklung von konkreten Projekten zur Förderung des überregionalen Tourismus und der Kulturwirtschaft in der Region ergeben. Außerdem arbeitet das Institut für Projektentwicklung und –management an dem Forschungsauftrag „Fallbeispiele zu Potenzialen von größeren Innenstadtentwicklungsprojekten und Mischnutzungskonzepten“ für das Deutsche Seminar für Städtebau und Wirtschaft, kurz DSSW. Im Zuge dieses Forschungsauftrages arbeiten neben den Mitarbeitern des Instituts zwei Studenten der Raumplanung und Raumordnung und zwei Studentinnen der Architektur an der Untersuchung von 30 Fallbeispielen für diesen Forschungsauftrag.

Als Grundlage für die Diplomarbeit dienen die in Zusammenarbeit des Fachbereichs Projektentwicklung der TU Wien mit der Schweizer redKG entwickelten Soll-Prozesse für die Projektentwicklung und Perspektivplanung. Diese sollen im Rahmen der Diplomarbeit durch die Un-

tersuchungen der Fallstudien überprüft und zu einem spezifischen Leitfaden für die Entwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren weiterentwickelt werden.

Die Diplomarbeit gliedert sich im Wesentlichen in vier aufeinander aufbauende Arbeitspakete. Der erste Teil beschreibt die angewandte Untersuchungsmethode, wobei diese im Zuge der Bearbeitung des ersten Paketes selbst entwickelt wurde. Dazu wurde ein Erhebungsraster zur Untersuchung und Beschreibung der Fallbeispiele entwickelt. Dieser Schritt wurde gemeinsam mit dem Fachbereich und dem DSSW durchgeführt. Das Erkenntnisinteresse und die Erhebungs- und Auswertungsmethode wurden für die Diplomarbeit spezifisch entwickelt. Die Untersuchungsmethode soll dazu geeignet sein, die Grundlagen der Prozessbeschreibung des Fachbereichs für Projektentwicklung und –management der TU Wien zu analysieren und zu überprüfen.

Im darauf folgenden Teil werden fünf Fallstudien zu Kultur- und Veranstaltungszentren erhoben und dargestellt. Diese sind der Untersuchungsmethode entsprechend bearbeitete worden. Zuerst wurden Daten zu den Fallbeispielen via Internet und mittels Literaturrecherche in Bibliotheken erhoben. Im darauf folgenden Schritt wurden vor Ort mithilfe von Experteninterviews, durch die die Thesen überprüft werden sollen, weitere Daten gesammelt. So entstanden fünf Dokumentationen zu den einzelnen Fallbeispielen.

Im dritten Teil wurden die Fallstudien ausgewertet und daraus ein Handlungsleitfaden erarbeitet. Mit den Erkenntnissen aus den Fallstudien wurden die am Fachbereich Projektentwicklung und –management entwickelten Soll-Prozesse des Public Facilities Development beurteilt. Außerdem wurden weitere Thesen aus den Erkenntnissen der Fallstudien zur öffentlichen Projektentwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren abgeleitet. Die Stellungnahme zu Richtigkeit und Mängel der Soll-Prozesse und die aus den Fallstudien abgeleiteten Thesen sind zu einem Handlungsleitfaden für Politik und Verwaltung auf kommunaler und regionaler Ebene verdichtet worden.

Der vierte und letzte Teil der Diplomarbeit soll einen Aus- und Rückblick der Arbeit liefern. So wurde über die Möglichkeit der Transferierbarkeit des entwickelten Handlungsleitfadens für die öffentliche Projektentwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren auf andere Bereiche der öffentlichen Infrastruktur überlegt und begründet. Abschließend wurden die im Zuge der Erarbeitung der Diplomarbeit gemachten Arbeitserfahrungen und der Grenzen der Arbeit reflektiert.

2 ERFOLGREICHE ENTWICKLUNG VON KULTUR- UND VERANSTALTUNGSZENTREN – GRUNDLAGEN DER ARBEIT

2.1 MOTIVATION, ZIELSETZUNG, LEITFRAGESTELLUNG

Die Anlassfälle für die Themenausrichtung der Arbeit auf die Entwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren waren zum einen das Fallbeispiel zur Entwicklung eines Kulturzentrums in der Verbandsgemeinde Altenkirchen und zum anderen der Forschungsauftrag des DSSW zum Thema „Fallbeispiele zu Potenzialen von größeren Innenstadtentwicklungsprojekten und Mischnutzungskonzepten".

Die Verbandsgemeinde Altenkirchen hat den Fachbereich Projektentwicklung und Projektmanagement der TU Wien Anfang 2008 mit der Projektentwicklung eines Kulturzentrums als förderfähige, modellhafte Infrastrukturmaßnahme zur überregionalen Tourismus- und Kulturwirtschaftsentwicklung in Altenkirchen beauftragt. Dieser Auftrag umfasst die Wahl eines Standorts, die Konzeption eines geeigneten Gebäudes und eines praktikablen Betriebsmodells und die Suche nach einem Betreiber für ein Kulturzentrum in Altenkirchen.

Seit Mitte des Jahres 2008 arbeitet der Fachbereich für Projektentwicklung und –management an dem Forschungsauftrag „Fallbeispiele zu Potenzialen von größeren Innenstadtentwicklungsprojekten und Mischnutzungskonzepten" für das DSSW. Für diesen Forschungsauftrag soll mit Hilfe eines dazu entwickelten Erhebungsrasters der Projektentwicklungsprozess von ca. 30 Fallstudien erhoben und dokumentiert werden.

Da kulturelle Initiativen in Agglomerationen als impulsgebende Faktoren Auswirkungen auf die Stadt- und Regionalentwicklung haben besteht die Verbindung des Themas der Arbeit zur Studienrichtung Raumplanung und Raumordnung. Die Kultur vermag es Motor der Stadtentwicklung zu sein. Der Faktor Kultur in der Stadtentwicklung kann zu einer „Verbesserung der Lebensqualität im Stadtteil, [...] zur Integration benachteiligter Bevölkerungsgruppen und zur Schaffung einer kulturellen Stadtteilidentität, die zugleich das Image des Quartiers und damit als Stadtteilmarketing-Maßnahme auch die Gewerbestandortqualität verbessert"[4] führen.

Die Beeinflussung der Stadtentwicklung durch die Kultur entsteht oft so, dass Künstler in ein armes Stadtgebiet ziehen, es verändern und so den Prozess der Gentrifikation, also den Prozess, bei dem die Bevölkerung einer statusniedrigen Gruppe durch die Bevölkerung einer statushöheren Gruppe erneuert wird, auslösen. So sind „Kunst und Kultur [sind] ökonomische Beschleuniger, deren Wirkung innerhalb zeitgleich laufender Schrumpfungs- und Wachstumsprozesse deutlich hervortritt, jedoch von Politikern u.a. immer noch zu wenig wahr genommen wird."[5]

[4] Wendt (2006): Stadtentwicklung durch Kultur – die altonale und das altonale-Netzwerk zeigen wie es geht, S.1.
[5] Motz (2005): The Return of the Cotton Club,35.

Aus den genannten Forschungsaufträgen und dem Bewusstsein über die Auswirkung von kulturellen Entwicklungen auf die Stadtentwicklung ergibt sich die zentrale Fragestellung als Grundlage für die Untersuchung: Wann ist eine kulturelle Projektentwicklung erfolgreich? Was braucht es zu einer erfolgreichen Projektentwicklung?

Daraus können drei Forschungsleitfragen formuliert werden, die den Rahmen der Untersuchung bilden:

- Bei der Erfüllung welcher Kriterien entspricht ein Kultur- und Veranstaltungszentrum dem in dieser Arbeit definierten Kulturbegriff?
- Wann kann die Entwicklung eines Kultur- oder Veranstaltungszentrums als gelungene Entwicklung gesehen werden?
- Welche Prozesse, Akteure und Kompetenzen der Akteure braucht die Entwicklung eines Kultur- und Veranstaltungszentrums, um erfolgreich die Zielsetzung der Projektentwicklung zu erreichen?

Aus Antworten auf diese Fragen sollen Handlungsempfehlungen an die Politik und Verwaltung für die Entwicklung eines erfolgreichen Kultur- und/oder Veranstaltungszentrums formuliert werden. So kann ein Handlungsleitfaden, der von den Empfehlungen aus den Fallstudien und den Sollprozessen des Fachbereichs und der Schweizer red KG. abgeleitet wird, entstehen.

Dazu soll durch eine Literaturrecherche der Versuch gemacht werden, den Kulturbegriff zu definieren. Der Einfluss, den die kulturelle Entwicklung auf die Stadt- und Regionalentwicklung hat, soll dargestellt werden. Dieser Kulturbegriff stellt eine Grundlage zur Bewertung der untersuchten Projekte dar. Das Angebot von Kultur- und Veranstaltungszentren sollte diesem Kulturbegriff entsprechen.

Bei der Realisierung eines Projektes, wie einem Kultur- und Veranstaltungszentrum, handelt es sich immer um eine Maßnahme zur Erreichung von einem oder mehreren Zielen. Dementsprechend sind die Ziele, die sich eine Gemeinde für ihre weitere Entwicklung gesetzt hat, entscheidend für die Bewertung der Maßnahmen. Die Zielsetzungen der verschiedenen Gemeinden können stark variieren.

Von großer Bedeutung für die Einschätzung über den Erfolg oder den Misserfolg eines Projektes sind die Effekte, die das Projekt auf die Gemeinde hat. Die Erkenntnis ob die Effekte den Zielsetzungen entsprechen, ist daher besonders aufschlussreich. Dabei soll untersucht werden, wie sich das Projekt auf die Bereiche des Effekt- und Zielraumes einer Region auswirkt. Es soll dargestellt werden, welche Bereiche durch die Entwicklung gestärkt werden konnten und ob Bereiche durch die Entwicklung entwertet wurden.

Ein besonderes Augenmerk soll bei der Untersuchung auf den Projektentwicklungsprozess gelegt werden. Zudem soll auch eine Literaturrecherche zu den Grundlagen und Begriffen der Projektentwicklung durchgeführt werden. In den Fallstudien soll dann untersucht werden, wel-

che Schritte für die Projektentwicklung gemacht wurden. Die Dokumentation der Projektentwicklungsprozesse der einzelnen Fallstudien ist wichtig, da daraus Parallelen oder Abweichungen zwischen den verschiedenen Projekten abgeleitet werden können. In weiterer Folge ist es notwendig, erfolgsrelevante Prozessschritte von weniger wichtigen Schritten zu unterscheiden und die Prozesse selbst zu beurteilen. So kann herausgefunden werden, ob es „gute“ und „schlechte“ Prozesse gibt und wodurch sich diese auszeichnen bzw. worin sie sich unterscheiden.

Aber nicht nur die einzelnen Prozessschritte sind interessant, sondern auch die Beantwortung der Frage nach den Akteuren ist für die Entwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren sehr aufschlussreich. Die Beantwortung der Frage nach den Akteuren, die am Projektentwicklungsprozess beteiligt waren, ist besonders wichtig. Die Erkenntnis darüber, ob jeweils die richtigen Akteure, also jene, die ihren Kompetenzen entsprechend und zum richtigen Zeitpunkt gehandelt haben, ist von großem Interesse. Auch Erkenntnisse über die Kompetenzverteilung innerhalb der Prozesse und in weiterer Folge die Konfliktsituationen aufgrund „falscher“ Kompetenzverteilung sind für die Ableitung von Handlungsempfehlungen von Bedeutung.

2.2 ENTWICKLUNG DER UNTERSUCHUNGSMETHODE

Die Fallstudien dienen als Grundlage für den Leitfaden zur Entwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren. Darum muss die Untersuchungsmethode der Fallbeispiele im Vorhinein festgelegt und auf alle Fallbeispiele angewendet werden. Nur durch eine immer identische Untersuchungsmethode kann die Vergleichbarkeit der Fallstudien garantiert werden. Erst durch den Vergleich der Erkenntnisse aus den Fallstudien ist es möglich, Schlüsse über die Entwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren zu ziehen und daraus einen Leitfaden für Verwaltung und Politik zu entwickeln.

2.2.1 ERHEBUNG

Für die Erhebung der Fallstudien sollen sowohl quantitative als auch qualitative Methoden eingesetzt werden. Kenntnisse aus einer genauen Datenerhebung sind ebenso wichtig für die Entwicklung des Leitfadens wie Berichte und Erfahrungen der Akteure, die an der Projektrealisierung beteiligt waren. Infolgedessen werden bei den Fallstudien nicht nur durch belegbare Daten abgesicherte Fakten erhoben, sondern auch die gezielte Kommunikation mit ausgewählten Ansprechpartnern forciert.

Zu den durch quantitative Erhebungsmethoden gekennzeichneten Untersuchungsmethoden zählt die strategische Analyse eines Unternehmens. In Anlehnung an diese Methode sollen die Fallbeispiele analysiert werden. Sie soll die wirtschaftliche, soziale und ökologische Stellung des Projektes erforschen. Dazu wird das Umfeld in ein globales Umfeld einerseits und ein lokales Umfeld andererseits unterteilt. Das globale Umfeld wird dabei durch Entwicklungen gekennzeichnet, die weltweit oder zumindest europaweit zu beobachten sind. Dazu zählen

etwa Gesetzgebungen der Europäischen Union, das Wirtschaftswachstum, demographische Bewegungen und soziokulturelle Entwicklungen. Das lokale Umfeld ist auf der anderen Seite jenes Umfeld, in dem das Kulturzentrum agiert.[6] Für die Ableitung eines Leitfadens für Politik und Verwaltung haben Erkenntnisse über das globale Umfeld, also eine weltweite oder europaweite Entwicklung, keine große Bedeutung. Deswegen wurde das globale Umfeld nicht für die Fallbeispiele erhoben. Wesentlich interessanter sind die lokalen Bedingungen, also das lokale Umfeld. Das lokale Umfeld ist sehr individuell und für jedes Projekt unterschiedlich.

Um das lokale Umfeld erfassen zu können, soll zur Gewinnung eines ersten Eindrucks des jeweiligen Projekts mit der Datenerhebung im Internet begonnen werden. Dabei wird versucht, quantitative Daten zu den Projekten und den Gemeinden und Regionen, in denen sie wirken sollen, zu erheben. Zum einen werden statistische Daten über die Einwohnerzahl der jeweiligen Gemeinden sowie spezifische Informationen über das Objekt zusammengetragen. Mit diesen Eckdaten wie Projektgröße, Erreichbarkeit, etc. sind die ersten Vergleiche der Gemeinden und Projekte untereinander möglich. Damit können in weiterer Folge die ersten Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Projekte aufgezeigt werden. In einem weiteren Schritt soll die Website des Kulturzentrums analysiert werden.

Für eine qualitative Untersuchung der Projekte wurde die Methode des leitfadengestützten narrativen Interviews gewählt. Es zeichnet sich durch seine Hörerorientierung und den niedrigen Grad an Fremdstrukturierung aus. Spontanerzählungen der Befragten, die durch eine offene Erzählforderung oder eine Einstiegsfrage anregt werden, sind der Hauptteil dieser Interviewform. Bei diesen Befragungen wird der Interviewte nicht durch Fragen unterbrochen. Trotzdem kann während der Erzählphase des Interviewten versucht werden, die einzelnen Teilprozesse und die daran beteiligten Akteure graphisch darzustellen. In einer zweiten Phase darf dann nachgefragt werden. Dadurch sollen weitere narrative Sequenzen erzeugt werden. Danach soll Bilanz zur Situation gezogen werden. Diese Interviewform kann auch leitfadengestützt geführt werden.[7]

2.2.1.1 DER INTERVIEWLEITFADEN

Ein Interviewleitfaden hat im Wesentlichen die Funktion einer Checkliste. Es werden die Themen als Orientierungshilfe festgehalten, um so die Vergleichbarkeit der Interviews gewährleisten zu können. Er soll bei einer Untersuchung, die mithilfe mehrerer Interviews durchgeführt wird, sicherstellen, dass in allen Interviews die gleichen inhaltlichen Aspekte angesprochen werden. Im Leitfaden werden Einstiegsfragen ins Gespräch und zur Einleitung verschiedener Themenbereiche vorformuliert. Diese Fragen sollen dabei helfen, das Thema auf das Untersuchungsfeld zu leiten. Die Reihenfolge und Formulierung der Fragen und Nachfragen sind durch den Interviewleitfaden nicht starr vorgegeben, sondern richten sich vielmehr nach dem

[6] Klein (207): Der exzellente Kulturbetrieb, S.79f.
[7] Heistinger (WS 2006/2007): Qualitative Interviews – Ein Leitfaden zu Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen, S.4ff.

Gesprächsverlauf. Sie müssen sehr offen formuliert werden, um so den Interviewten zum Erzählen zu animieren. Der Interviewleitfaden darf keine vorformulierten Antwortvorgaben für die Befragten enthalten. Vielmehr sollte der Interviewleitfaden die Analyse der Projekte in sinnvoll gereihte Einzelaspekte unterteilen. Er soll übersichtlich darstellen, was man vom Interviewten erfahren möchte und wonach der Interviewer fragen muss, um diese Informationen zu erhalten. Der Interviewleitfaden soll kontrollieren, ob alle wichtigen Fragen erzählend beantwortet wurden oder ob weiterer Klärungsbedarf besteht.

2.2.2 AUSWERTUNG

Nach der Durchführung der Interviews gilt es, die Interviews zu transkribieren, also das Erzählte in einen geschriebenen Text umzuwandeln, und in weiterer Folge zu interpretieren. Die Transkription sollte im Schriftdeutsch vorgenommen werden. Bei der Interpretation werden zuerst die sachlichen Abläufe, die Akteure und Umstände identifiziert. Danach wird dargestellt, welche Handlungen welchen Akteuren zugerechnet werden, welche Interessenskonstellationen, Strategien, Pläne und Absichten aufzufinden sind und wie sich diese zu den Ergebnissen des Handelns verhalten.[8]

Mit den Ergebnissen der Internetrecherchen der einzelnen Fälle und den Informationen, die in den Interviews gewonnen werden konnten, sollen in weiterer Folge der Raster, der genauer in Kapitel 4.1 beschreiben wird, ausgefüllt werden. Die ausgefüllten Raster stellen in weiterer Folge die Basis für die Beschreibung der der Fallstudien in dieser Arbeit dar. So ist es möglich, die Fälle sehr dateiliiert dar zu stellen. Wie schon im Raster sind für die Beschreibung der Projektentwicklungsprozess und die handelnden Akteure besonders signifikant. Die Informationen, die in den Rastern des DSSW dargestellt sind, sollten durch Bilder und Graphiken erweitert werden.

in einem nächsten Schritt werden die Ergebnisse der einzelnen Fallstudien miteinander verglichen, um dabei Gemeinsamkeiten und Diskrepanzen zu erkennen.

Mit Hilfe der Erkenntnisse aus den Fallstudien sollen die vom Fachbereich für Projektentwicklung und –management der TU Wien, in Zusammenarbeit mit der Schweizer redKG entwickelten Soll-Prozesse des public Facilities Development überprüft und in weiterer Folge verifiziert oder falsifiziert werden.

Darüber hinaus werden aus den Erkenntnissen der Fallstudien weitere begründete Thesen zum public Facilities Development abgeleitet.

Aus diesen Thesen einerseits und den überprüften Soll-Prozessen des Fachbereichs und der red KG andererseits soll ein Handlungsleitfaden für politische Entscheidungsträger auf kommunaler und regionaler Ebene entwickelt werden.

---

[8] Holtgrewe (2002): Methoden der Organisationsforschung, S. 71ff.

3 BEGRIFFE UND GRUNDLAGEN, DEFINITIONEN UND ABGRENZUNGEN

„Projektentwicklung ist der Motor der Immobilienwirtschaft. Er versorgt den Markt mit neuen Produkten in Form von Neubauten und durch (Re-)Aktivierung von Bestandsobjekten“[9]

Für die Abgrenzung des Begriffs Projektentwicklung sollen im Folgenden die Ergebnisse einer Literaturrecherche dargestellt werden. Daneben werden weiters noch die Soll-Prozesse zum public Facilities Development des Fachbereichs der TU Wien und der Schweizer red KG erklärt und die Unterschiede aufgezeigt.

„Kulturzentren erschließen als Impulsgeber, Projektentwickler und Vermittler das kulturelle Potenzial des Quartiers zur positiven Einflussnahme auf Stadt(teil)entwicklungsprozesse, um die Lebensqualität und die Stadtteilidentität bei gleichzeitiger Integration benachteiligter Bevölkerungsschichten zu verbessern.“[10]

Neben der Projektentwicklung ist auch die Kultur Motor der Stadtentwicklung. Für diese Arbeit wurde mit Hilfe einer Literaturrecherche der Kulturbegriff definiert. Überdies sollte der Versuch unternommen die Bedeutung von kulturellen Einrichtungen für die Stadtentwicklung darzustellen.

3.1 GRUNDLAGEN DER PROJEKTENTWICKLUNG AUS DER LITERATUR

Eine einheitliche Definition für den Begriff der Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft hat sich bisher noch nicht durchgesetzt. Grundsätzlich stammt das Wort Projekt vom lateinischen Wort „proiectum“, was so viel bedeutet wie „das nach vorne Geworfene“, ab. In Kombination mit dem Wort „Entwicklung“ ist es dem Wortsinn nach etwas, das ständig weiterentwickelt wird, bis es realisiert oder wegen zu hoher Risiken eingestellt wird.[11] In der DIN 69901 des deutschen Instituts für Normierung e.V. ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe; zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.“[12]

Die im deutschsprachigen Raum weit verbreitete Definition der Projektentwicklung stammt von Diederichs und lautet: „Durch Projektentwicklung sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und –sichernde sowie gesamtwirtschaftlich, sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“[13]

---

[9] Schulte (2002): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, S.5.
[10] Stadtkultur Hamburg e. V: http://www.stadtkultur-hh.de/stadtentwicklung.html5 Eingesehen am 22.09.2008.
[11] Schäfer, Conzen (2007): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, S.1.
[12] Deutschen Instituts für Normierung e.V. (1987): DIN 69901 Projektwirtschaft – Projektmanagement – Begriffe.
[13] Kalusche (2005): Projektmanagement für Bauherren und Planer, S.216.

Projektentwicklung im engeren Sinn startet mit dem Projektanstoß und soll ihren Abschluss in der Entscheidung, ob das Projekt umgesetzt werden soll oder nicht, finden. Dazu sollen eine Überprüfung der rechtlichen Voraussetzungen und eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung einschließlich einer Risikoanalyse durchgeführt werden. Fehlen rechtliche, wirtschaftliche oder politische Voraussetzungen, ist es meist besser, die Projektentwicklung zurückzustellen oder abzubrechen.[14]

Die Projektentwicklung im weiteren Sinn setzt sich zusätzlich zur Projektentwicklung im engeren Sinn aus dem Projektmanagement mit Projektleitung und Projektsteuerung und dem Facility Management zusammen. Sie befasst sich mit dem gesamten Lebenszyklus einer Immobilie, also vom Projektanstoß über die Realisierung, Nutzung, Umwidmung und dem Abriss zum Schluss.[15]

3.1.1 PHASEN DER PROJEKTENTWICKLUNG

Zur Beschreibung der Projektentwicklung können nach Healey drei grundsätzliche Ansätze unterschieden werden: die Gleichgewichtsmodelle, die Institutionsmodelle und die Phasenmodelle. Die Gleichgewichtsmodelle begründen Projektentwicklungsaktivitäten mit einer Veränderung von Angebot und Nachfrage, die am Markt durch Mieten, Renditen und Kaufpreise bewirkt werden. Die Institutionenmodelle befassen sich mit den am Projektentwicklungsprozess beteiligten Akteuren und deren Beziehungen untereinander. Die Phasenmodelle betrachten das Management des Projektentwicklungsprozesses und zerteilen ihn dafür in einzelne Phasen.[16] Die Untersuchungen der Diplomarbeit werden zum einen dem Ansatz der Institutionenmodelle als auch dem Ansatz der Phasenmodelle folgen.

Im Phasenmodell nach Bone-Winkel ist die erste Phase im Projektentwicklungsprozess die Projektinitiierung. In dieser Phase werden, ausgehend von den oben genannten Faktoren Standort, Projektidee und Kapital, traditioneller Weise drei Ausgangssituationen unterschieden. 1.) Standort sucht Projektidee (und Kapital) z.B. wenn Grundstückeigentümer eine höherwertige Nutzungs- und Verwertungsmöglichkeit suchen, 2.) Projektidee sucht Standort (und Kapital), z.B. die Suche nach Standorten für Betreiberimmobilien und 3.) Kapital sucht Standort und Projektidee, z.B. Immobilienfonds, die nach Anlagemöglichkeiten suchen. Am wichtigsten in Projektentwicklungsprozessen ist jedoch die Entscheidung des richtigen Timings. Deswegen müssen diese drei Ausgangssituationen zusätzlich unter dem Faktor Zeit betrachtet werden.

[14] Diederichs (1996): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, S.29.
[15] Diederichs (1996): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, S.30.
[16] Schulte (2002): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, S.34.

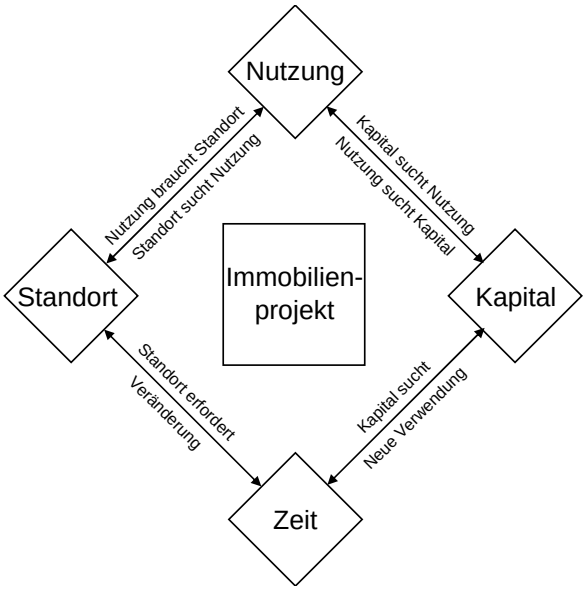


Abbildung 1: Ausgangssituationen der Projektentwicklung[17]

In der zweiten Phase, der Projektkonzeption, soll anhand von Daten und Prognosen aufgezeigt werden, ob ein Projekt umsetzbar und rentabel, also erfolgreich sein kann. So kann mit Hilfe von Machbarkeitsanalysen, oder auch Feasibility Study genannt, den an der Projektentwicklung beteiligten Institutionen, insbesondere den potenziellen Financiers, Investoren und Nutzern, die Realisierungsfähigkeit des Projektes aufgezeigt werden. Die Machbarkeitsanalyse setzt sich aus mehreren Teilanalysen zusammen. Die Marktanalyse soll die Angebote- und Nachfragesituation und die Standortanalyse die räumlichen Rahmenbedingungen darstellen. Die Analyse des Nutzungskonzeptes dient der Strukturierung erster Planungsunterlagen auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse über den Standort, das vorherrschende Angebot und die künftigen Anforderungen der Nutzergruppe, wobei die angestrebte Funktion im Mittelpunkt stehen soll. Im Zuge der Wettbewerbsanalyse werden die Ergebnisse der vorangegangenen Analysen zusammengefasst und mit den wichtigsten Konkurrenzimmobilien verglichen. Durch die Risikoanalyse sollen Risiken möglichst früh erkannt und möglichst minimiert werden. Risiken bestehen insbesondere im Bereich der Entwicklung, der Planung, des Zeithorizontes, der Genehmigung, der Finanzierung, des Baugrundes und der Kosten. Die letzte Teilanalyse ist die Wirtschaftlichkeitsanalyse. Sie setzt sich detailliert mit den wirtschaftlichen Konsequenzen einer Projektrealisierung auseinander. Aufgrund der Ergebnisse aus der Projektkonzeptionsphase umfasst die Phase der Projektkonkretisierung die Realisierungsentscheidung, diverse Vertragsabschlüsse und Projektpartnererklärungen und die Genehmigungsplanung.

Mit der Entscheidung, ein Projekt zu realisieren, beginnt die Phase des Projektmanagements. Diese enthält sowohl das kaufmännische als auch das technische Projektmanagement (Termine, Kosten, Qualitäten) und das Controlling.

[17] Schulte (2002): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, S.32.

Die Phase der Projektvermarktung beinhaltet die Suche nach Mietern oder Käufern für das fertige Immobilienprojekt. Mit dieser Phase wird idealerweise nicht erst mit Abschluss der Bauführungen, sondern schon weit vor Baubeginn begonnen.[18]

3.1.2 DER LEBENSZYKLUS EINER IMMOBILIE

„Projektentwicklung ist zyklischer Natur."[19] Dabei kann zwischen dem Immobilienlebenszyklus und den diversen Marktzyklen unterschieden werden, wobei im Folgenden nur der Immobilienlebenszyklus beschrieben wird.

Der Lebenszyklus einer Immobilie beginnt mit der Projektentwicklung bzw. mit der Bebauung eines Grundstückes. Der Lebenszyklus gebauter Umwelt kann in vier Phasen gegliedert werden. Die erste Phase ist die Phase der Projektentwicklung. In dieser Phase werden durch Marketing, Projekt- und Organisationsmanagement Analysen durchgeführt, Konzepte erstellt und Alternativen durch Simulationen bewertet und optimiert. Ergebnisse dieser Phase sind Vermietung bzw. Verkauf und Branding. In der zweiten Phase sorgt das Projektmanagement für die Genehmigungs- und Bebauungsplanung und in der dritten Phase für die Bauausführung. In der vierten Phase gelangt die Immobilie dann zur Nutzung und Facility Services und Management werden notwendig. Mit Fertigstellung und Nutzungsbeginn endet das Projektmanagement. Bei Immobilien kann grundsätzlich zwischen einer technischen und einer ökonomischen Nutzungsdauer unterschieden werden. Die technische Nutzungsdauer kann die ökonomische Nutzungsdauer weit übersteigen. Beispiel dazu wäre die Nutzung als Bürogebäude. In diesem Fall könnte das Gebäude zwar über Generationen hinweg genutzt werden, doch die ständigen Änderungen von Anforderungen an das Gebäude machen es für die Büronutzung unattraktiv. Ist die ökonomische Nutzungsdauer abgelaufen, kann die Immobilie recycelt werden, dann beginnt das Projektmanagement mit einem neuen Projekt. Über den Lebenszyklus der gebauten Umwelt nehmen die Risiken, also Gefahren und Chancen durch Annahmen und Ungewissheiten im Rahmen der Projektentwicklung über die Zeit ab. Gleichzeitig nehmen auch die Einflussmöglichkeiten auf das Projekt ab, da die Gewissheit über die nächsten Schritte zunimmt. Einzig das Fehlerpotenzial bleibt über den gesamten Lebenszyklus gleich, denn Fehler können in jeder Phase des Zyklus zum Scheitern des Projektes führen.

3.1.3 AKTEURE IN DER PROJEKTENTWICKLUNG

Am Projektentwicklungsprozess ist in der Regel eine Vielzahl an Akteuren beteiligt. Eine Zusammenarbeit verschiedener Akteure ist hinsichtlich der Vielschichtigkeit eines Projektes unumgänglich. Der Projektentwickler ist angesichts der Vielseitigkeit von Projekten nicht in der Lage, jeden einzelnen Schritt selbst durchzuführen. Seine Aufgabe besteht eher darin, den Überblick im Prozess zu behalten und die einzelnen Akteure und Schritte zu koordinieren.

---

[18] Schulte (2002): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, S.41ff.
[19] Schulte (2002): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, S.71.

Für jede Immobilienprojektentwicklung bedarf es immer eines Grundstückes, das bebaut wird, somit ist der Grundstückseigentümer ein Akteur, der bei jeder Projektentwicklung beteiligt ist. Der Grundstückseigentümer kann entweder Interesse an einer Entwicklung haben oder aber eine ablehnende Haltung einnehmen. Grundstückeigentümer sind entweder die öffentliche Hand oder aber private Akteure und Unternehmen. Das Grundstückseigentum kann entweder der Kapitalanlage oder einem Gebrauchszweck, wie dem Wohnen oder der Produktion dienen.

Von großer Bedeutung für das Gelingen oder Scheitern einer Projektentwicklung ist der Projektentwickler. Er muss verschiedene Kompetenzen in einer Person vereinen um so den Prozess und die daran beteiligten Akteure zu erfassen und abzustimmen. Er muss über ein hohes Maß an Kreativität und Intuition verfügen, um Standortpotenziale zu erkennen, Nachfragepotenziale einschätzen, Nutzungsideen entwickeln und Marktnischen aufdecken zu können. Des Weiteren braucht er Analysefähigkeiten um zu erkennen, ob das Projekt erfolgreich sein kann oder nicht. Dazu muss er sowohl über juristische und kaufmännische als auch über technische Kenntnisse verfügen. Neben diesen Hard Skills ist es für die Rolle des Projektentwicklers wichtig, soziale Kompetenzen aufzuweisen, da er sehr heterogene Gruppen mit unterschiedlichen Interessen führt.

Als weiteren Akteur kann der Financier identifiziert werden. Dabei handelt es sich um Institutionen, die dem Projektentwickler Fremdkapital zur Verfügung stellen. Financiers sind in der Regel Geschäfts- oder Hypothekenbanken.

Die Investoren treten als Nachfrager von Projektentwicklungen auf. Diese Akteure sind meist von institutionellen Investoren, wie offenen und geschlossenen Immobilienfonds, Versicherungen, Pensionskassen oder Leasing-Gesellschaften.

In jeder Projektentwicklung spielt die öffentliche Hand eine wichtige Rolle. Die Kooperation zwischen der öffentlichen Hand und dem Projektentwickler ergibt sich aus der Notwendigkeit einer baurechtlichen Genehmigung für eine Immobilienprojektentwicklung. Außerdem kann die öffentliche Hand auch bei einer Zusammenarbeit in Form von PPPs (Public Privat Partnership) oder Joint Venture als Akteur am Projektentwicklungsprozess beteiligt sein.

Weiters wird eine Immobilie nach der Fertigstellung genutzt, daraus ergeben sich die Nutzer als Akteure. Der Nutzer ist derjenige, der die Immobilie zum Beispiel zu Wohn-, Arbeits-, Produktions- oder Unterhaltungszwecken braucht. Der Nutzer kann wiederum die öffentliche Hand, für Verwaltungsgebäude, private Personen oder ein Unternehmen sein. Der Nutzer entscheidet letztendlich über den Erfolg einer Immobilienprojektentwicklung.

Ein weiterer wichtiger Akteur ist der Planer, also der Architekten und Ingenieure. Sie sind für die Erstellung der Pläne entsprechend dem Nutzungs- und/oder Betriebskonzeptes verantwortlich. Neben der Planungsaufgabe können dem Planer auch Beratungsaufgaben zukommen.

Bei der Zusammenarbeit mit dem Bauunternehmer lassen sich drei Ausgangssituationen unterscheiden. Es gibt die Möglichkeit, die Gewerke einzeln an verschiedene Bauunternehmer zu vergeben, was die kostengünstigste aber auch risikoreichste Variante darstellt. Um das Risiko zu vermindern können Verträge mit Generalunternehmern oder Generalübernehmern abgeschlossen werden.[20]

Der Generalunternehmer übernimmt die schlüsselfertige Ausführung der Baumaßnahmen und vergibt dazu einzelne Aufträge an Subunternehmer, wenn er Maßnahmen nicht selber durchführt. In der Regel erfolgt die Vergabe eines Auftrages mit einem Festpreis und einem Festtermin. Das wirtschaftliche Risiko bleibt auf der Seite des Bauherrn.

Ein Generalübernehmer organisiert alle Leistungen ab der Projektidee. Dabei übernimmt er die Planung und Ausführung, die Finanzierung und kümmert sich um die Vermietung oder den Verkauf des Objektes. Der Generalübernehmer nimmt dem Bauherrn auch das wirtschaftliche Risiko, das mit der Entwicklung entsteht, ab.[21]

Ein Generalplaner übernimmt alle planerischen Tätigkeiten. Anstatt sich mit den zahlreichen Konsulenten – Architekt, Statiker, Haustechnikplaner, Bauphysiker und Vermesser – abzustimmen und diese zu koordinieren, hat der Auftraggeber (Bauherr) nur einen einzigen Ansprechpartner.
Sehr oft wird die Leistung des Generalplaners durch die Projektsteuerung ergänzt: Der Bauherr ist dadurch vollständig entlastet und kann sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren.
Die Ausführungsleistungen werden durch den Generalplaner ausgeschrieben und in der Folge direkt durch den Bauherrn beauftragt. Die Entscheidung, ob jedes Gewerk einzeln vergeben wird oder ein Generalunternehmer die Arbeiten ausführen soll, trifft der Bauherr in Abstimmung mit dem Generalplaner.

Nach Fertigstellung von Betreiberimmobilie ist die Rolle des Betreibers entscheidend für den Erfolg des Projektes. Sie sind „diejenigen Akteure, die das Erlebnisangebot bereitstellen, welches die Erlebnisnachfrager anlockt.“[22] Die Immobilie ist der Produktionsfaktor des Erlebnisangebots.[23] Zu den Aufgaben des Betreibers gehört die Erstellung eines strategisch abgestimmten Konzeptes für den Aufbau des Gebäudebetriebes. So soll ein klarer Überblick darüber gegeben werden, mit welchen Prozessen und zu welchen Kosten das Gebäude betrieben werden kann.

[20] Schulte (2002): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, S. 57ff.
[21] Mohr (2008): Methoden des Projektmanagements, S. 53 ff.
[22] Binder (2005): Praxisorientierte Markenführung neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien, S. 554.
[23] Schulte (2008): Immobilienökonomie – Band I Betriebswirtschaftliche Grundlagen, S.138.

3.2 SOLL-PROZESSE DES FACHBEREICHS PROJEKTENTWICKLUNG UND –MANAGEMENT UND DER SCHWEIZER RED KG

3.2.1 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE PROJEKTENTWICKLUNG

„Für eine erfolgreiche Projektentwicklung müssen die richtigen Leute am Tische sitzen, sie müssen die Prozesse beherrschen und etwas vom Geschäft verstehen, zum Beispiel wann ein Hotel funktioniert und wann eben nicht.“[24]

Aus dieser These können drei Sichtweisen zur Beurteilung und Gestaltung von Projektentwicklungssituationen abgeleitet werden. Die Sicht auf die Akteure und Beziehungen bezieht sich auf Modell und Entscheidungsstrukturen, Kompetenzen, Interessenslage, Leistungs- und Konfliktpotenziale. Dabei stellen sich die Fragen, ob alle beteiligten Akteure geeignet sind, ob wichtige Akteure, Entscheider, Kompetenzträger etc. fehlen, ob die Aufgabenverteilung und die Leistungsbeziehungen geeignet sind und ob die Projektstruktur geeignet ist. Als zweites gibt es die Suche nach den Prozessen, also die Zieldefinition, Analysen, Konzepte und Simulation, Vermietung oder Verkauf, Projektmanagement usw. Hierbei geht es also darum, zu identifizieren, welche Prozessschritte, welche Vorgehensweisen für eine Projektentwicklung geeignet und welche Unterprozesse, Zwischenergebnisse, Meilensteine, Entscheidungen usw. dabei wichtig sind. Die Sicht auf die Funktion ist die dritte mögliche Sichtweise. Dabei geht es zum einen um die Funktion, die die Immobilie haben soll, also Hospitality, Shopping, Büros, Wohnen, Mixed Use usw. und zum anderen um die vorgesehenen Wertschöpfungsprozesse.

3.2.2 PERSPEKTIVPLANUNG UND PROJEKTINITIIERUNG

Im Bereich des public Real Estate Development bzw. des Public Facilities Development (der öffentlichen Immobilien-Projektentwicklung) sollten klare und möglichst messbare Ziele für die kommunale Entwicklung sowie vorhandene Potenziale und Defizite als Grundlage zur Maßnahmenentwicklung dienen. Diese Entwicklungsziele müssten von den gewählten Vertretern, am besten parteiübergreifend, formuliert und beschlossen und mit Hilfe von Experten in konkrete Schritte und Maßnahmen operationalisiert werden. Diese Maßnahmen können zum einen regulierende Eingriffe ins Privateigentum wie die Flächenwidmungs- und Bebauungsplanung oder aber auch konkrete Bauprojekte, die von der Politik in Auftrag gegeben werden, sein.

In der heutigen Planungspraxis sind drei gängige Konzepte zu finden. So werden entweder Pläne gezeichnet und auf Projekte bzw. auf private Initiative wird gewartet oder, es wird dereguliert, also auf private Initiativen gewartet und danach die Pläne gezeichnet oder aber, es werden Projekte initiiert, ohne eine klare Vorstellung über die Entwicklungsziele zu haben. Der Erfolg dieser Konzepte bleibt für gewöhnlich aus. Als alternatives Konzept dazu kann die Me-

[24] Giger, Karl Projektentwickler redKG, Wängi Schweiz.

thode der Perspektivenplanung verstanden werden. Im Idealfall werden bei der Perspektivplanung im ersten Schritt die wünschenswerten Ziele definiert. In einem weiteren Schritt wird eine Defizit- und Potenzialanalyse durchgeführt. Dabei werden zuerst die Stärken und Schwächen der Gemeinde analysiert, darauf aufbauend wird der Aufwand bzw. die Chance, dass die definierten Ziele erreicht werden können, bewertet. Danach entwickeln und diskutieren die politischen Vertreter oftmals alternative Perspektiven. Auf den Perspektiven basierend werden konkrete Maßnahmen und Strategien zur Zielerreichung mit einem Zeithorizont von zehn Jahren entwickelt. Diese Maßnahmen sind zu konkretisierten und parteiübergreifend zu beschließen. Danach können Projekte initiiert werden. Diese sollen an den Perspektiven ausgerichtet sein. In der Praxis ist dieser Idealfall jedoch kaum zu finden. Man findet eher Gemeinden, die bereits bruchstückhaft Entwicklungsziele formuliert haben, diese jedoch nicht mit wichtigen Interessensverbänden abgestimmt haben oder für die Beschlüsse und Operationalisierung noch fehlen. Gleichzeitig sind Experten und Politikberater dann aber mit konkreten Projektideen konfrontiert. Oftmals haben diese Projektideen aber wenig mit den Entwicklungszielen zu tun. Häufig kommt es auch vor, dass der Unterschied zwischen Zielen und Maßnahmen nicht klar ist. In diesen Fällen werden dann Projektideen als Ziel verstanden und nicht als Maßnahme zur Erreichung eines oder mehrer Entwicklungsziele. In diesen Fällen muss der konkreten Projektentwicklung eine Zieldefinitionsphase vorangehen. Die durch das Projekt erhofften Effekte können sich auf politische, wirtschaftliche, soziale, kulturelle und räumliche Entwicklungen beziehen.

3.2.3 DER PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS

Anders als im Phasenmodell von Bone-Winkel durchschreiten die Akteure bis zum Abschluss eines Projektes in der Regel fünf Schritte: Die Projektentwicklung im engeren Sinn, die Genehmigungsphase, die Bauplanungsphase, die Erstellungsphase und die Nutzung. Nach einer ersten Nutzung kann es dann notwendig sein, das Projekt zu Sanieren, um dann eine weitere geänderte Nutzung zu ermöglichen. Eine dritte Nutzungsphase kann dann nach einer späteren Modernisierung eines Projektes bewirkt werden.

Abbildung 2: Phasen im Projektentwicklungsprozess[25]

Die Projektentwicklung im engeren Sinn beschäftigt sich, nachdem Ziele für die Entwicklung definiert wurden, mit drei Prozessen. Der erste Prozessschritt ist die Analyse des Standortes, des Marktes und die finanzwirtschaftliche Analyse. Im zweiten Schritt werden die Konzepte für das Gebäude, die Nutzung, der Betrieb bzw. das Management und die Finanzierung konkretisiert. Im dritten Prozess werden die Bewertung und Simulation der Defizite und Potenziale der Konzepte, der Projektideen für die Zielerreichung und der Kompetenzen entsprechend der drei Sichtweisen durchgeführt.

[25] Wiegand (SS2008): Miniskriptum zu den Grundbegriffen der Projektentwicklung, S.4.

Abbildung 3: Projektentwicklung im engeren Sinne[26]

Für die Projektentwicklung hat sich nach der Zieldefinition bewährt, dass diese Prozesse solange zyklisch wiederholt werden, um 1.) die betriebswirtschaftliche Machbarkeit durch ein Betriebskonzept, die Betreibersuche und die Vergabe, 2.) die rechtliche Machbarkeit durch die Baugenehmigung und 3.) die technische Machbarkeit durch die Statik oder Baugrundanalyse zu überprüfen, bis ein marktfähiges Produkt bzw. Projekt realisiert oder das Projekt abgebrochen wird. Es entscheidet sich, ob es ein Projekt geben wird oder nicht. Parallel dazu muss mit der Vermarktung der Immobilie begonnen werden, denn in der Regel ist eine Projektentwicklung erst ab einer Vorvermietung von 60% – 80% wahrscheinlich. Durch diese Prozesse wird kontinuierlich die betriebswirtschaftliche, rechtliche und technische Machbarkeit weiterentwickelt.

Damit unterscheiden sich die Soll-Prozesse wesentlich von den Phasen nach Bone-Winkel. In den Soll-Prozessen wird mit den Analysen begonnen und davon ausgehend Ideen und Konzepte entwickelt. Diese Ideen und Konzepte werden dann bewertet. Durch diesen Prozess entwickelt sich ein Projekt dynamisch weiter.

Im Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses muss zuerst eine Idee gefunden werden, die dann analysiert wird. Daraufhin wird die Idee konkretisiert und in weiterer Folge realisiert. Das Phasenmodell ist ein starrer Prozess der Schritt für Schritt durchgeführt wird.

[26] Wiegand (SS2008): Miniskriptum zu den Grundbegriffen der Projektentwicklung, S.4.

3.2.4 FACILITIES DEVELOPMENT

„Facilities Development bezeichnet die Prozesse einer zielgerichteten Entwicklung gebauter Umwelt, damit verbundenes Service und ihrer Repräsentationen – in Verträgen, Bildern und Bilanzen – durch Projekte unter Berücksichtigung des Nutzwertes, des Faktors Zeit und der externen Effekte auf Umwelt und Gesellschaft.“[27]

Der Definition der International Facility Management Association nach wurden Facilities gebaut, installiert oder eingerichtet, um einem bestimmten Zweck zu dienen.

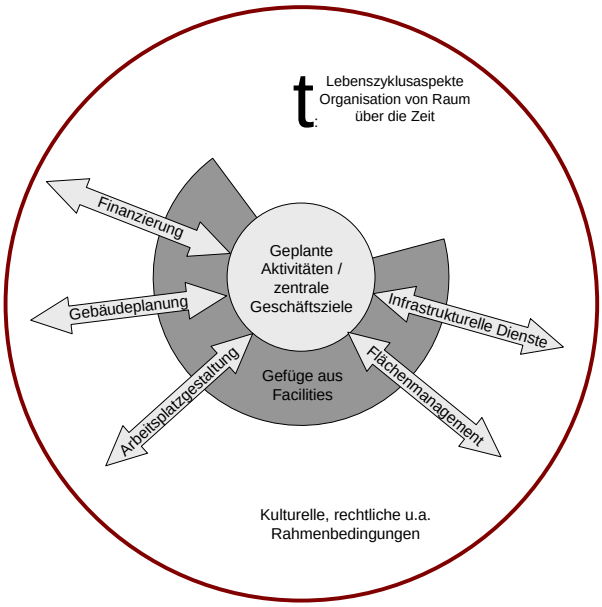


Abbildung 4: Facilities Development[28]

Das bedeutet, im Mittelpunkt des Facilities Development steht nicht das geplante Gebäude, sondern die geplante Aktivität bzw. die zentralen Ziele. Um diese Ziele zu erreichen, wird neben dem Gebäude die Finanzierung, das Flächenmanagement, die infrastrukturellen Dienste usw. entwickelt. Diese Entwicklungen sind durch Lebenszyklusaspekte, also der Organisation von Raum über die Zeit und kulturellen, rechtlichen ua. Rahmenbedingungen begrenzt.

So hat eine Betreiberimmobilie das Ziel, in der Immobilie Geschäfte zu machen. Um dieses Ziel erreichen zu können, braucht es eben nicht nur eine Gebäudeplanung, sondern auch eine gesicherte Finanzierung, ein Flächenmanagement, eine Arbeitsplatzgestaltung und infrastrukturelle Dienste. Die Entwicklung einer Betreiberimmobilie verlangt also die Organisation des Raumes über die Zeit unter der Berücksichtigung von kulturellen, rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen.

[27] Wiegand (2007): Schweizer Energiehandbuch S.122ff.
[28] Wiegand (SS2008): Miniskriptum zu den Grundbegriffen der Projektentwicklung, S.6. und eigene Bearbeitung

3.2.5 LIFECYCLE – RISKS AND BENEFITS

Die Risiken sind Ableitungen von Gefahren und Chancen, die sich auf Annahmen und Ungewissheiten stützen. Das heißt, die Risken sind nicht gewiss. Sie bestehen während des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie. Allerdings verändert sich das Potenzial in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus.

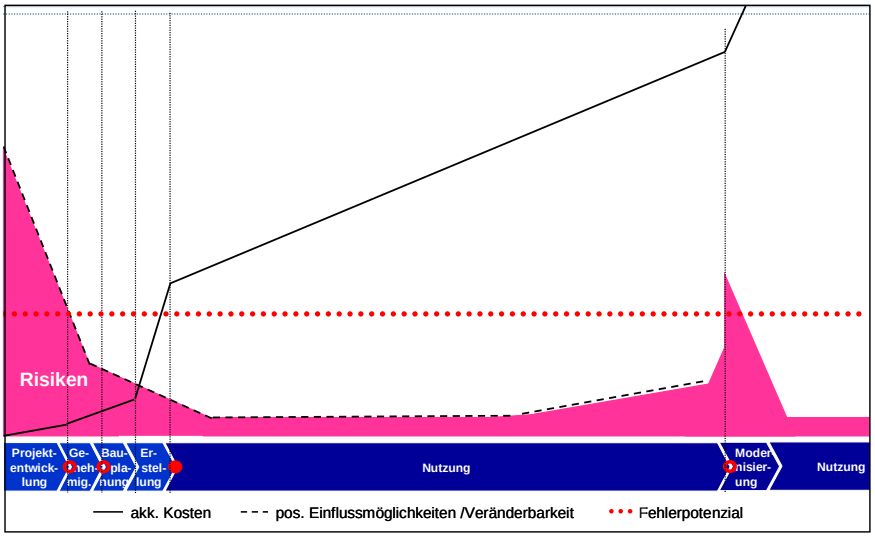


Abbildung 5: LifeCycle - Risks and Benefits [29]

Risiken nehmen im Rahmen der Projektentwicklung über die Zeit zunächst ab. Zugleich nimmt die Gewissheit, zum Beispiel über die Machbarkeit, die Gebäudeplanung oder die Genehmigungsfähigkeit des Projektes zu. Die Einflussmöglichkeiten auf das Projekt bzw. die Veränderbarkeit des Projektes nehmen in der Regel ab oder sind mit einem sehr hohen finanziellen Aufwand verbunden.

Da man am Anfang der Projektentwicklung die größte Einflussmöglichkeit hat, müssen die Akteure schon zu Beginn eine positive Entwicklung erreichen. Danach muss versucht werden, diese zu erhalten. Gleichzeitig bleibt das Fehlerpotenzial während des gesamten Lebenszyklus der Immobilie konstant, da es jederzeit zu einer negativen Beeinflussung des Projekts kommen kann.

Lebenszyklusbezogene Projektentwicklungen versuchen durch flexible Gebäude und ein flexibles Management der Facilities, Handlungsoption zu eröffnen. Da so auf veränderte Ansprüche der Nutzer mit wenig investivem Aufwand reagiert werden kann. Modernisierungen oder Umbauten können zu einem wesentlich späteren Zeitpunkt umgesetzt werden. Dadurch reduziert sich die Summe der akkumulierten Kosten, während sich gleichzeitig die Summe der akkumulierten Benefits erhöht.

[29] Wiegand (SS2008): Miniskriptum zu den Grundbegriffen der Projektentwicklung, S.7.

3.2.6 AKTEURE UND ROLLEN IM PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS

Im Projektentwicklungsprozess können drei Gruppen von Akteuren unterschieden werden. Erstens die Gruppe der öffentlichen Akteure, dazu zählen 1.) Körperschaften öffentlichen Rechts (u.a. Organisationseinheiten aus Politik und Verwaltung), zum Beispiel politisch gewählte Vertreter/Organe mit Hoheitsgewalt wie der Bürgermeister oder der Stadtrat oder von diesen mit Befugnissen ausgestattete Verwaltungseinheiten wie z.B. Magistratsabteilungen, 2.) staatlich dominierte Unternehmen, die z.B. 100% im Staatsbesitz sind oder in denen der Staat eine dominierende Rolle in der Geschäftsführung oder in den Aufsichtsorganen hat und 3.) staatliche Unternehmen, die als juristische Personen des Privatrechts am Wirtschaftsleben teilnehmen; z.B.: Wien Energie, ÖBB, BIG. Die zweite Gruppe ist die der intermediären Akteure. Dabei handelte es sich um Organisationen oder Einzelpersonen, die weder gewinnorientiert noch mit staatlichen Hoheitsrechten ausgestattet sind, wie zum Beispiel gemeinnützige Organisationen, non-profit Unternehmen, ehrenamtliche Personen (Greenpeace o.ä.). Die privaten Akteure bilden die dritte Gruppe. Dabei handelt es sich in der Regel um gewinnorientierte Unternehmen oder unternehmerisch handelnde Einzelpersonen (Einzelunternehmungen, Gesellschaften bürgerlichen Rechts [GbR]).

Jeder Akteur im Entwicklungsprozess übernimmt eine bestimmte Rolle. Jeder Akteur muss im Prozess seiner Rolle entsprechend agieren, um Rollenkonflikte zu vermeiden. Ein Akteur kann während des Projektentwicklungsprozesses verschiedene Rollen haben und diese auch wechseln.

Die einzelnen Rollen entsprechen den Akteuren, die im Kapitel 3.1.3 beschrieben wurden.

3.2.7 DER ZIEL- UND EFFEKTRAUM EINER PROJEKTENTWICKLUNG

Jedes Projekt hat Auswirkungen auf die Gemeinde. Für die Einschätzung über den Erfolg oder den Misserfolg eines Projektes sind die Effekte, die das Projekt auf die Gemeinde hat, ausschlaggebend. Der Ziel- und Effektraum kann, wie in Abbildung 6, als Pentagon dargestellt werden. Die fünf Bereiche, die ein Projekt in einer Gemeinde beeinflussen kann sind demnach Politik, Ökonomie, Raum und Ökologie, Kultur und Sozialstruktur.

Ein Projekt kann positive oder negative Effekte auf die Bereiche des Ziel- und Effektraums haben. So entstehen Bereiche, die durch die Entwicklung gestärkt werden und Bereiche, die durch die Entwicklung geschwächt werden.

Zur Beurteilung von Projektentwicklungen können die Effekte der Entwicklung herangezogen werden. Als gelungene Entwicklung kann ein Projekt verstanden werden, bei dem die positiven Effekte auf die Gemeinde überwiegen.

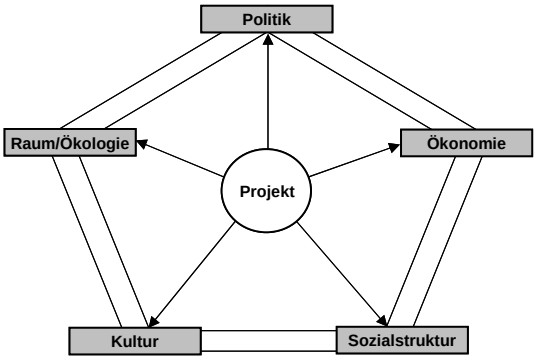


Abbildung 6: Pentagon des Ziel- und Effektraums [30]

Darüber hinaus ist die Erkenntnis, ob die Effekte den Zielsetzungen für die Bereiche im Pentagon, entsprechen, besonders aufschlussreich. Die Überprüfung der Zielerfüllung gibt ebenfalls Aufschluss darüber, ob ein Projekt eine „gute" oder „schlechte" Entwicklung darstellt.

3.3 KULTUR- UND VERANSTALTUNGSZENTREN

Um sich mit Kultur- und Veranstaltungszentren auseinander setzen zu können muss zunächst definiert werden, was unter dem Kulturbegriff verstanden wird.

„Kultur ist jenes komplexe Ganze, das Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Brauch und alle anderen Fähigkeiten und Gewohnheiten umfasst, die sich der Mensch als Mitglied der Gesellschaft erworben hat."[31] (Edward B. Tylor, 1871)

Entsprechend dem Zitat von Edward B. Tylor hat Klaus P. Hansen vier Auffassungen für den Begriff Kultur definiert. In der ersten Variante beschreibt er Kultur als kreative und künstlerische Arbeit. Sie ist also die höchste Leistung, zu der die Menschen fähig sind. In diesem Zusammenhang passend kann der Begriff Kunst genannt werden. Wobei unter Kunst die Tätigkeit zur Erschaffung eines Kunstobjektes verstanden werden soll. Das Kunstobjekt selbst hat im Gegensatz zur Technik keine eindeutig festgelegte Funktion. Es ist vielmehr ein Objekt, das bei seinem Betrachter verschiedene Gedankenverknüpfungen hervorruft.

In Hansens zweiter Bedeutung für Kultur wird sie als eine bestimmte Form der Lebensart verstanden. Zu dieser Haltung zählt er zum Beispiel Manieren, Geschmack, Kunstsinn und Humanität. Diese Kultiviertheit ist von Menschen, die darüber nicht verfügen, nicht käuflich erwerbbar.

Der zweiten Bedeutung entgegengesetzt definiert die dritte Variante Kultur als spezielle Gewohnheiten bestimmter Gruppierungen. Es ist also der „way of life", der für eine Gruppe, oder einen Bereich charakteristisch ist, zum Beispiel Jugendkultur.

[30] Wiegand (WS 2007/2008) Materialen zur Vorlesung Standortmarketing und Projektentwicklung: Fallbeispiele und eigenen Bearbeitung
[31] Universität Mannheim, Fakultät Philosophie (2007): Vorlesungsunterlagen.

In der vierten Variante wird Kultur als Ergebnis einer pflegerischen Tätigkeit, zum Beispiel Kulturlandschaft oder Bakterienkultur, also einer Tätigkeit ohne künstlerische Kreativität verstanden.[32]

Ein Kulturbetrieb soll Raum bieten, in dem Kultur stattfinden kann. Für den Kulturbetrieb, mit dem sich diese Arbeit auseinandersetzt, sind nicht alle vier Varianten des Kulturbegriffes relevant. Das Gebiet, in dem sich Kulturschaffende und Kulturvermittler bewegen, kann eingeschränkt werden. Es kann sich auf die Kunst- und Kulturkategorien Architektur und Design, Darstellende Kunst, Audiovisuelles und Medien, Musik, Kulturelles Erbe, Bildende Kunst und Soziokulturelle Aktivitäten, Literatur und Verlagswesen, Multidisziplinäre Kunst und Gemeinschaftskunst begrenzen.[33] Der Betrieb dieser Kategorien wird von Kulturschaffenden und –vermittlern in Einrichtungen, die privatwirtschaftlich-kommerziell, privatwirtschaftlich-gemeinnützig oder öffentlich-rechtlich geregelt sind, organisiert. Beispiele für privatwirtschaftlich-kommerzielle Kulturbetriebe sind Verlage, Galerien, Künstleragenturen oder Musikproduzenten. Beispiele für privatwirtschaftlich-gemeinnützige Kulturbetriebe sind Kultur- und Kunstvereine oder privatrechtliche Stiftungen. Beispiele für öffentlich-rechtliche Kulturbetriebe sind kommunale Theater, Museen oder Bibliotheken.[34] Kultur- und Veranstaltungszentren können jeder der drei genannten Organisationsformen entsprechen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass „Kultur ist [..] das Besondere, Einzigartige, Autonome, das sich in Kunstwerken niederschlägt, die innerhalb unterschiedlich organisierter Kulturbetriebe geschaffen, gefördert und veröffentlicht werden."[35]

Besonders wichtig bei der Arbeit von Kulturunternehmen ist die Besucherorientierung, also wie ein Kulturzentrum versucht, das Angebot einem größtmöglichen Kreis von Interessenten nahe zu bringen. Außerdem soll Besucherorientierung bedeuten, dass das kulturelle Angebot einem zeitlichen und finanziellen Aufwand entspricht, der den Zugang zur Kultur nicht einkommensspezifisch werden lässt.[36]

Für die Entwicklung von kulturellen Projekten bietet es sich für die Akteure an, in einem Netzwerk zu handeln. Aus diesem Grund schließen sich strategische Partner zusammen, um ihre Ressourcen zu bündeln und im Projekt besser zusammen zu arbeiten. Dabei gilt es die Aktivitäten der Netzwerkpartner untereinander zu koordinieren, diese jedoch nicht komplett von einander abhängig zu machen. Netzwerke erleichtern es, Kontakte zu weitere Kooperationspartner zu schließen. Das Ziel eines Netzwerkes ist es, eine Win-Win-Situation zwischen den Partnern im Netzwerk herzustellen.

---

[32] Reimann; Rockweiler (2005): Handbuch Kulturmarketing, S.16f.
[33] http://www.labforculture.org/de/content/view/full/122#, eingesehen am 09.09.2008.
[34] Reimann; Rockweiler (2005): Handbuch Kulturmarketing, S.17f.
[35] Reimann; Rockweiler (2005): Handbuch Kulturmarketing, S.18.
[36] Klein (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, S.101.

3.3.1 KULTURELLE EINRICHTUNGEN ALS FORM VON BETREIBERIMMOBILIEN

Bei der Entwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren wird in der Arbeit davon ausgegangen, dass eine Betreiberimmobilie realisiert wird. Dabei handelt es sich um eine Immobilie, die auf Basis eines vorher erarbeiteten Nutzungs- und Betriebskonzept entwickelt wird. „Bei Betreiberimmobilien ist eine unternehmerische Tätigkeit innerhalb der Immobilie [...] Voraussetzung für die Erwirtschaftung von Überschüssen, die für eine Verzinsung der in der Immobilie gebundenen Kapitals zur Verfügung stehen."[37] Sie müssen kunden- bzw. nutzerorientiert ausgerichtet sein, da der Kunde bzw. der Nutzer die Immobilie bewertet und über den wirtschaftlichen Erfolg des Projektes entscheidet. Außerdem ist der Erfolg der Immobilie von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und den betriebswirtschaftlichen Kenntnissen des Betreibers und des Konzeptes sowie der Leistung der Planer für den wirtschaftlichen Erfolg eine wichtige Rolle, wenn die Orientierung auf den Lebenszyklus, die Kunden, die Geschäftsziele und das Service gerichtet ist. Bei einem Ausfall des Betreibers oder nach Auslaufen von Miet- bzw. Pachtverträgen ist es sehr schwer, die Immobilie für andere Nutzungen umzuwidmen.

3.4 KULTUR ALS IMPULSGEBER FÜR DIE STADTENTWICKLUNG

Kultur ist ein wichtiges Thema in der Stadtentwicklung. Kultureinrichtungen sind Standortfaktoren, sie können einer Stadt ein Image geben und die Stadt für Touristen und Besucher attraktiver und interessanter machen.

Bei der Auswahl einer Stadt als neuen Standort für ein Unternehmen spielen neben den „harten" unternehmensbezogenen Faktoren auch immer mehr „weiche" Standortfaktoren eine Rolle. Der wichtigste weiche Standortfaktor ist die Lebensqualität. Eine gute Lebensqualität entsteht, wenn eine Stadt über ein reiches Angebot an Freizeiteinrichtungen verfügt. Kultur ist also ein Standortfaktor, nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die ansässige Bevölkerung.

Als Standortfaktor beeinflusst die Kultur die Ausstrahlung einer Stadt und prägt das Image einer Stadt oder einzelner Stadtteile. Nach der Entstehung größerer Kultureinrichtungen können typische Gastronomiebetriebe folgen, die das Quartier zu einem Szenequartier verändern. Beispiele dafür gibt es in New York, London oder München. In europäischen Städten haben sich Kultureinrichtungen wie Theater, Opern oder Museen traditionell im Stadtzentrum angesiedelt. Mit dem Wachsen der Städte entstanden weitere kulturelle Einrichtungen außerhalb des historischen und kulturellen Stadtzentrums. In größeren Städten findet sich ein umfassendes Spektrum kultureller Institutionen meist an verschiedenen Orten lokalisiert. Dieses Spektrum umfasst 1.) die klassische (zum Teil elitäre) zentrumsorientierte Kultur der Oper, des Konzerts und des Theaters, 2.) die kommerzielle Kultur wie Kino, Musical, etc., die ein breites Publikum anspricht und sich auf die ganze Stadt verteilt, 3.) Formen von Gemeinschafts- und

[37] Bienert (2005): Bewertung von Spezialimmobilien – Risiken, Benchmarks und Methoden, S.7.

Soziokultur, die eher in den Wohnquartieren beheimatet sind und 4.) alternative Kulturformen, die sich oft in zeitlich begrenzten baulichen und ökonomischen Nischen entwickelt.

Das gesamte Spektrum von Kultur kann als Motor der Stadtentwicklung gesehen werden, der schon längst funktioniert, obwohl ihn Planung- und Entwicklungsverantwortliche noch gar nicht wahrgenommen haben. Ein Beispiel – Künstler suchen günstige Flächen zur Miete, um diese als Ateliers zu nutzen. Solche Flächen finden sich oftmals in industriellen Stadtteilen mit einem hohen Leerstand. Nachdem sich die Künstler etabliert haben, folgen ihnen die Galerien, Restaurants und Läden und das Gebiet wird attraktiv für eine urbane Mittelschicht. Es passiert nach und nach eine Aufwertung des Stadtteils, zu dem die Stadtentwicklungsverantwortlichen nichts beigetragen haben. [38]

[38] Wehrli-Schindler (2002): Kulturelle Einrichtungen als Impulsgeber für Stadtentwicklung? Beobachtungen am Beispiel Zürich, In: DISP 150 3/2002, S.4ff.

4 FALLSTUDIEN

4.1 ENTWICKLUNG DES ERHEBUNGSRASTERS

Um möglichst vergleichbare Erkenntnisse aus den Fallstudien erlangen zu können, wurden zur Bearbeitung der Beispiele zwei Matrizen entwickelt. Wobei die erste Matrix die Auswahl der Beispiele und die zweite Matrix die Erhebung der Fallbeispiele strukturieren soll. Mit Hilfe des Auswahlrasters wird versucht, die Projekte für die weitere Untersuchung zu kategorisieren, um so die Komparabilität der Projekte zu sichern. Der Erhebungsraster dient als Leitfaden und soll die Bestandserhebungen zu den Projekten strukturieren.

Für den Forschungsauftrag „Fallbeispiele zu Potenzialen von größeren Innenstadtentwicklungsprojekten und Mischnutzungskonzepten“ des DSSW, entstand in Zusammenarbeit von zwei Studenten der Raumplanung und zwei Studentinnen der Architektur, den Mitarbeitern des Fachbereichs Projektentwicklung und –management der TU Wien und des DSSW ein Auswahl- und ein Erhebungsraster als Grundlage der Untersuchung.

Im Auswahlraster wurden die sechs Kategorien Einwohner in der Gemeinde, Projektträgerschaft, Fokus, Förderung von Klein- und Mittelunternehmen, die Art der Immobilie und die Einmaligkeit des Konzeptes festgelegt. Zu den Kategorien wurden Kriterien erarbeitet nach denen bei der Projektauswahl recherchiert werden soll. Diese Kriterien sollen eine erste Kategorisierung der Beispiele ermöglichen.

Die Kategorie Einwohner in der Gemeinde soll die Zahl der Einwohner darstellen ob es sich um eine ländliche, eine städtische Gemeinde oder eine Großstadt handelt. Es wird unterschieden in Großstädte mit mehr als 100 000 Einwohnern, Städte mit weniger als 100 000 und mehr als 20 000 Einwohnern und Städte mit weniger als 10 000 Einwohnern.

Weiters ist zu unterscheiden, ob es sich bei der jeweiligen Trägerschaft um einen privaten, einen öffentlichen oder ein Joint Venture (öffentlich - privat) Träger handelt. Bei einer privaten Trägerschaft spricht man von einer Public Private Partnership, kurz PPP. „PPP bedeutet eine langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit von öffentlicher Hand und privater Wirtschaft bei der Planung, der Erstellung, der Finanzierung und dem Betrieb von öffentlichen Aufgaben. Kennzeichnend für PPP-Projekte ist, dass nicht mehr die öffentliche Hand, sondern ein Privater die Bereitstellungsverantwortung über die gesamte Nutzungsdauer hinweg (Lebenszyklusansatz) übernimmt.“[39] Eine öffentlich-private Trägerschaft heißt Joint Venture, dabei handelt es sich um ein für die Kooperation neu gegründetes eigenständiges Unternehmen. Dieses Unternehmen ist rechtlich unabhängig und kann jede beliebige Rechtsform haben, je nach dem wie Haftung, Mitspracherechte der Partner, Steuerbelastung etc. geregelt sind. Das Unternehmen hat eine eigene Geschäftsführung, eigene Mitarbeiter und eigene Arbeitsabläu-

[39] Wiegand (WS 2007/2008): Vorlesungsmaterialien, S8.

fe.[40] Ist die öffentliche Hand der Träger des Projektes, ist sie alleine für die Entwicklung verantwortlich.

Zusätzlich sollen die Projekte verschiedenen mixed-Fokussen zugeordnet werden. Das heißt, sie sollen den Bereichen Lifestyle, Einzelhandel, Gründer und Produktion, Kultur und Tourismus, Entertainment, Bildung und Classic zugewiesen werden.

Außerdem soll unterschieden werden, ob das Projekt eine Förderung für kleine und mittlere Unternehmen erhalten hat oder nicht.

Weiters wurde unter den Prämissen historische Bausubstanz, Abriss und Neubau und keine historische Bausubstanz, also Neubau, recherchiert.

Der Erhebungsraster besteht aus sieben Punkten: den Kenndaten des Projektes, Daten zur Kommune, Beschreibung des Standortes, Akteure in der Projektentwicklung, Prozesse der Projektentwicklung, Funktionsspezifische Aspekte, Erfolgsfaktoren und Erfolgskritische Faktoren, Fazit und Kontaktdaten. Zu diesen Punkten sollen Informationen erhoben werden.

Der erste Punkt befasst sich mit den Kenndaten des Projektes. In diesem Punkt soll zunächst festgelegt werden, um welche Projektentwicklungssituation, also Projektidee sucht Standort und Kapital oder Standort sucht Projektidee und Kapital oder Kapital sucht Projektidee und Standort, es sich handelt. Dann soll der Objekttyp, z.B. Redevelopment einer Bestandsimmobilie oder Neubau, die Immobilienart und die vorgesehene Nutzung angegeben werden. Ermittelt werden sollen außerdem die Ziele und Visionen des Projektes, die Zielgruppe, die Ausgangssituation und der Auslöser für die Projektentwicklung. Überdies soll die Ausgangsituation, das Image und ein mögliches Alleinstellungsmerkmal des Standortes vor der Entwicklung erfragt werden.

Für die jeweilige Kommune sollen die Einwohnerzahl, die demographische Dynamik, die Arbeitslosenquote, die Einordnung in die Zentrenhierarchie und Kennzahlen der Kommune, also die ökonomischen Nachfragezahlen wie Kaufkraft und Einzelhandelshierarchie, ermittelt werden.

Zur Beschreibung des Standortes sollen Informationen über die Lage, die Lageeinordnung im städtischen Gefüge und die Verkehrsanbindung des Standortes erhoben werden. Außerdem sollen die Zentrumsfunktion, die Marktlage, die Kennzahlen und die Unternehmensstruktur des Standortes sowie die Charakteristika der Immobilien am Standort ermittelt werden.

Die Akteure im Projektentwicklungsprozess werden in drei Gruppen unterteilt und zwar in öffentliche Akteure, intermediäre Akteure und private Akteure. Jedem Akteur soll eine Rolle zugeschrieben und seine Ressourcen beschrieben werden. Die Zeitspanne, in der er am Projektentwicklungsprozess teilgenommen hat, die Ziele und Interessen, die er verfolgt hat und

[40] Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001): KOOPERATIONEN PLANEN UND DURCHFÜHREN – Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, S. 16.

Aktivitäten, die er dazu gesetzt hat, sollen erhoben werden. Außerdem soll die Vernetzung der Akteure untereinander graphisch abgebildet werden.

Die einzelnen Schritte im Projektentwicklungsprozess sollen durch die Akteurskonstellation, die Vorgehensweise, die zeitliche Einordnung der Schritte, die dazu verwendeten Instrumente und die erreichten Ergebnisse und Produkte dargestellt werden.

Für die funktionsspezifischen Aspekte soll erläutert werden, welches spezielle Know-how, also welche Kompetenzen zu der jeweiligen Projektentwicklung notwendig waren, welche Zwischenschritte für den Erfolg oder das Scheitern entscheidend waren, welche Dealstrukturen aufgebaut und welche Verträge abgeschlossen wurden.

Darüber hinaus sollen Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren benannt werden.

Für die Ausarbeitung im Zuge der Diplomarbeit soll aus den Erkenntnissen, die mithilfe des Erhebungsrasters gewonnen werden konnten, fünf Punkte erläutert werden.

Zum einen soll entsprechend der ersten drei Punkte des Erhebungsrasters das Projekt, sein Standort und die jeweilige Kommune beschrieben werden.

Dann sollen das Konzept und die Ziele dargestellt werden. Die Erhebung des Konzeptes sollte sich mit dem Betriebs-, Gebäude- und Nutzungskonzept sowie dem Mietermix beschäftigen. Die Zielsetzungen der Gemeinden sind sehr individuell und können von Gemeinde zu Gemeinde sehr stark variieren.

Ferner soll bei der Erhebung versucht werden, die beteiligten Akteure, Netzwerke und Partnerschaften, die für die Umsetzung des Projektes entstanden sind, zu ermitteln und die Relevanz und den Einfluss darzustellen, die sie auf die Realisierung hatten. Es soll dargestellt werden, mit welchen regionalen oder internationalen kulturellen Anbietern zusammengearbeitet wird. Neben kulturellen Anbietern ist aufzuzeigen, ob der Tourismus, die Gastronomiebetriebe und die Bildungseinrichtungen der Region eingebunden worden sind.

Eine besonders wichtige Grundlage für die Erstellung des Leitfadens sind die Erkenntnisse über die Entwicklungsprozesse. Aus diesem Grund sollen in diesem Punkt zu jedem Projekt die durchlaufenen Teilprozesse beschrieben werden. Weiters soll versucht werden, die beteiligten Akteure an den jeweiligen Teilprozessen genau zu identifizieren. Außerdem gilt es, die jeweilige Kompetenzverteilung in den Prozesssituationen zu ermitteln.

Die fünfte Erhebungskategorie beschäftigt sich mit Förderungen und der Finanzierung des Projektes. Förderungen werden im Regelfall durch juristische Personen vergeben. Sie können von der Europäischen Union, dem Bund, dem jeweiligen Land oder durch die kommunale Verwaltung gegeben werden. Das Projekt kann von einer juristischen oder einer natürlichen Person finanziert werden. In vielen Fällen werden Kultur- und Veranstaltungszentren von der öffentlichen Hand oder Vereinen finanziell getragen.

4.2 KULTURFABRIK FÜRSTENWALDE

4.2.1 BESCHREIBUNG DER GEMEINDE UND DES PROJEKTES

Das soziokulturelle Zentrum Kulturfabrik Fürstenwalde liegt in der gleichnamigen Stadt ca. 80 km von Berlin entfernt. Bei der Stadt Fürstenwalde handelt es sich nach dem Brandenburgischen Landesentwicklungskonzept um ein Mittelzentrum im Landkreis Oder/Spree. Die Hierarchisierung der Städte und Gemeinden eines Bundeslandes obliegt dem jeweiligen Bundesland. So ist ein Mittelzentrum in Brandenburg durch Einrichtungen zur Deckung des gehobenen Bedarfs der Einwohner ihres Mittelbereiches gekennzeichnet.[41]

Fürstenwalde hat momentan 33 104 Einwohner.[42] Die Bevölkerungszahl konnte in den letzten Jahren in der Stadt relativ konstant gehalten werden. Nach einer Prognose des Amts für Statistik Berlin-Brandenburg wird für Fürstenwalde mit einer Verringerung der Bevölkerung auf ca. 29 790 Einwohner bis zum Jahr 2030 gerechnet. Die Abbildung 5 zeigt, dass sich auch die Anteile der Altersgruppen der Bevölkerung verschieben werden. So waren im Jahr 2006 noch 11,10 % der Fürstenwalder Bevölkerung in der Gruppe der unter 15-Jährigen, 69,20 % in der Gruppe zwischen 15 und 65 und 19,70 % in der Gruppe der über 65-Jährigen. Im Jahr 2030 werden nur noch 9,20 % unter 15 Jahre alt sein, 56,20 % werden zwischen 15 und 65 Jahre alt sein und 34,80 % werden bereits älter als 65 Jahre sein.[43]

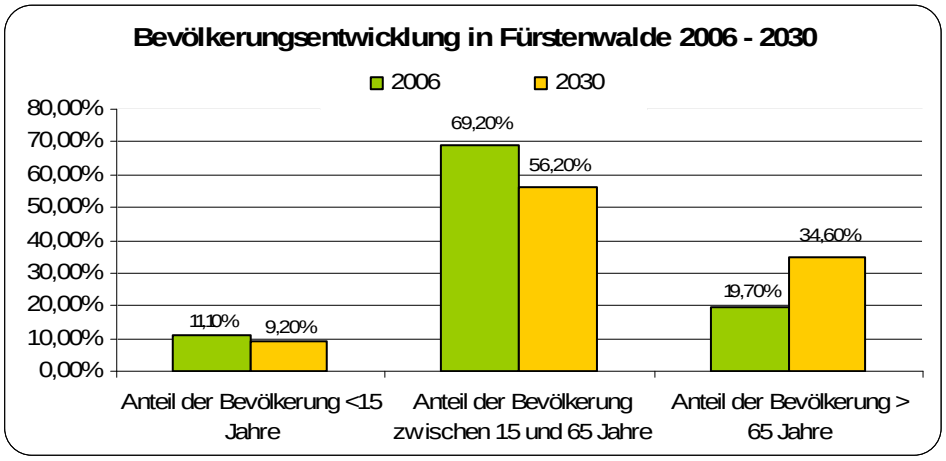


Abbildung 7: Bevölkerungsentwicklung in Fürstenwalde 2006 - 2030

Die Zahl der Arbeitslosen in Fürstenwalde lag im April 2008 bei 6 891 Männer und Frauen, die Arbeitslosenquote liegt somit bei 13,30 %.[44] Damit lag sie im April 2008 um 5,2 % über der gesamtdeutschen Arbeitslosenquote. Jedoch lag sie um 0,6 % unter der ostdeutschen Arbeitslosenquote.[45]

[41] Ministerium für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung (2002): Landesentwicklungsplan Brandenburg – Zentralörtliche Gliederung LEP I, S.3.
[42] Landkreis Oder-Spree (2007): Regionale Angaben zum Landkreis Oder-Spree 2007.
[43] Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2008): Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg, 2007 bis 2030, S. 160ff.
[44] Weniger Arbeitslose am 02.05.2008, In: Märkische Oderzeitung.
[45] Bundesagentur für Arbeit: Arbeitslosenquoten im April 2008 - Länder und Kreise.

Die Kulturfabrik liegt direkt im Anschluss an das Zentrum der Stadt. Am Domplatz neben der Fabrik steht der wieder aufgebaute St. Marien Dom, der während des zweiten Weltkriegs bis auf die Grundmauern zerstört wurde. Anschließend an die Kulturfabrik befindet sich die ehemalige Bischofsburg, die in den nächsten Jahren restauriert werden soll. Um den Domplatz herum findet man hauptsächlich eine zwei- bis dreigeschossige Wohnbebauung, deren Erdgeschosse teilweise von Einzelhandels- oder Gastronomiebetrieben genutzt werden. In unmittelbarer Umgebung befinden sich der Markt-/ Hauptplatz mit dem neuen Rathaus und zwei Shopping Arkaden. Die Lage neben dem Stadtzentrum garantiert einen hohen lokalen und regionalen Bekanntheitsgrad des Standortes. Der Standort kann mit dem Auto erreicht werden, aber auch zahlreiche regionale Buslinien mit Anschluss an die umliegenden Gemeinden führen ins Stadtzentrum und so zur Kulturfabrik. Fürstenwalde verfügt außerdem über eine Bahnstation des Regionalexpress 1 und so über eine direkte Verbindung zu Berlin und Frankfurt/Oder.

Der historische Kern Fürstenwaldes ist während des zweiten Weltkrieges zum größten Teil zerstört worden. Die Gebäude wurden wieder aufgebaut und so zeugt heute lediglich die Stadtstruktur von einer gewachsenen Stadt. Zu den wenigen Gebäuden, die erhalten sind, gehören unter anderem der Bischofspalast, die alte Schule und das Fabrikgebäude. Diese bilden sozusagen das bauliche historische Zentrum der Stadt.

Das Fabrikgebäude selbst wurde um 1850 errichtet und als Brauerei, später als Mälzerei und Margarinefabrik genutzt. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde es als Handelslager und Kaufhaus verwendet. Nach der deutschen Wiedervereinigung ging es in den Besitz der Treuhand über. Diese verkaufte es an die Lidl & Schwarz KG, die das Gebäude weiter als Handelslager nutzte.

Das Redevelopment der Einzelimmobilie wurde 1992 mit der Übernahme der Liegenschaft durch die Stadt Fürstenwalde begonnen und 2007 mit der Eröffnung des städtischen Museums in der ehemaligen Schule fertig gestellt.

Im ersten Halbjahr 2008 zählte man bei den Veranstaltungen 9 000 Besucher. Das Museum besuchten 3 400 Personen und den Club im Park 3 500 Personen. Die Bibliothek hat jedes Jahr etwas weniger als 60 000 Nutzer und ist der Frequenzbringer der Kulturfabrik. Die Kooperationsbereitschaft von kulturellen Akteuren vor Ort geht von inhaltlichen Absprachen bis zur Zusammenarbeit und gegenseitiger personeller Unterstützung.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Kulturfabrik Fürstenwalde nach der Entwicklung.

Abbildung 8: Kulturfabrik Fürstenwalde

4.2.2 ZIELE UND KONZEPTE

Das Ziel der Stadt Fürstenwalde als Eigentümer der Liegenschaft und als Stadtentwicklungs- und Stadtplanungsbehörde war, durch die Entwicklung der Kulturfabrik den Wohnstandort zu attraktivieren. Dadurch sollte eine Bindung der ansässigen Wohnbevölkerung einerseits und eine Steigerung der Wohnbevölkerung durch neue Ansiedlungen andererseits geschaffen werden. Die Kulturfabrik sollte neben den Angeboten wie Sporthallen oder etablierte Kindergärten und Schulen ein Angebot im kulturellen Bereich machen. Die Investitionen in die Kulturfabrik kämen zurück, wenn die Einwohnerzahl gleich bleibt oder steigt und damit die Steuereinnahmen konstant oder steigend sind.

Das Betriebskonzept der Kulturfabrik sieht eine privatwirtschaftlich-gemeinnützige Organisationsform für die Betreibung vor. Dazu wurde die Kulturfabrik gGmbH gegründet. Diese setzt sich aus vier Gesellschaftern zusammen. Die vier Gesellschafter sind vier kulturelle Vereine Fürstenwaldes: der Arbeiterwohlfahrt Kreisverband e.V., der Fürstenwalder Kulturverein e.V., der CTA-Kulturverein Fürstenwalde e.V. und der Förderverein für Jugend- und Kulturarbeit e.V. Zwei Gesellschafter, die die Geschäftsführung übernehmen, haften mit ihrem Vermögen innerhalb der Haftpflicht. Ein Gesellschafter der GmbH ist für die Wirtschaftsplanung für das nächste Jahr und für die Bilanz des vergangenen Jahres verantwortlich. Dem gegenüber gestellt ist ein Aufsichtsrat, der sozusagen die Kontrollfunktion ausübt. Der Aufsichtsrat setzt sich aus den Gesellschaftern, dem Bürgermeister, der Vorsitzender des Aufsichtsrates ist und innerhalb der Stadtverwaltung für Bildung und Soziales zuständig ist, sowie Vertretern lokaler Kulturvereine zusammen.

Die Führungs- und Organisationsstruktur sieht eine Geschäftsführung, die die wirtschaftliche und rechtliche Alleinvertretung der Kulturfabrik übernimmt, vor. Dieser Geschäftsführung sind zum einen die allgemeine Verwaltung und der zentrale Kulturbetrieb untergeordnet. Dazu gehören der Frauenladen, der Kinderladen, der Club im Park und die künstlerischen Werkstätten. Obwohl sie aus der rechtlichen Sicht Teile der GmbH sind, werden diese Gruppen im Marketing als eigenständige Bereiche vermarktet und sind für das Programm, das sie anbieten, selbst verantwortlich. Diese Institutionen sind teilweise im Gebäude der Kulturfabrik untergebracht, wie der Frauenladen, der Kinderladen und der Treff der Kulturen. Der Club im Park ist in einem eigenen Objekt im Stadtpark Fürstenwalde am Heimattiergarten beherbergt.

Das städtische Museum und die künstlerischen Werkstätten sind im benachbarten Gebäude der ehemaligen Domschule, das bis zum Mai 2007 komplett renoviert wurde, zu finden.

Das Nutzungskonzept der Kulturfabrik sieht verschiedene Arbeitsfelder für die Nutzung des Gebäudes vor:

- Kulturpflege durch Veranstaltungen mit bildender Kunst, Literatur, Musik und Regionalgeschichte
- Soziokulturelle Arbeit, vor allem mit Kindern, Jugendlichen, Frauen, sozial gefährdeten und alten Menschen
- Aus- und Weiterbildungsangebote, Workshops, Seminare und Fachtagungen, kreative Kurse auf unterschiedlichen Gebieten
- Bibliothek für Kinder und Erwachsene, Lese- und Spielräume
- Künstlerische Werkstätte, Theater- und Musikgruppen
- Kooperationsprojekte mit Kindergärten, Schulen und Gymnasien
- Open Space zur Unterstützung der Integration von Migranten aus der Region
- Betreibung des städtischen Museums [46]
- Diese Arbeitsfelder können den Kunst- und Kulturkategorien darstellende Kunst, bildende Kunst, kulturelles Erbe, soziokulturelle Aktivitäten, Musik und Literatur zugeordnet werden.

Die Kombination der verschiedenen Nutzungen und die Geschäftsführung durch den bildenden Künstler Friedrich Stachat sollte der Kulturfabrik ein spezielles Image geben und sie gegenüber anderen Mitbewerbern am Markt abgrenzen, sie unverwechselbar machen. Dem Nutzungskonzept entsprechend wurde dann die Gebäudeplanung durchgeführt. So sollten vier Veranstaltungsräumlichkeiten geschaffen werden. In zwei der vier Räume sollten ca. 120 Personen, in einem ca. 80 und im vierten ca. 30 Personen Platz finden.

4.2.3 BETEILIGTE AKTEURE UND NETZWERKE

An der Projektentwicklung der Kulturfabrik waren drei öffentliche Akteure beteiligt. Zum einen der Fachbereich Stadtentwicklung der Stadt Fürstenwalde, der von 1992 bis 2007 an der Entwicklung beteiligt war und der die Rolle des Projektentwicklers übernahm. Zu seinen Ressourcen zählte neben dem Planungs-Know-how die Planungs- und öffentliche Vergabekompetenz. Der Fachbereich war für die Stellung von Anträgen für Förderungen, die Ausschreibungen und Vergabe der Bautätigkeiten und die Steuerung der Fertigstellung des sanierten Gebäudes verantwortlich. Seine Ziele waren die bauliche Fertigstellung des Gebäudes zur kulturellen Nutzung und die Attraktivierung des Stadtkerns.

[46] Kulturfabrik Fürstenwalde gGmbH (2002): Festschrift 10 Jahre Kulturfabrik Fürstenwalde 1992 – 2002, S.10.

Zum anderen war der Fachbereich Stadtplanung der Stadt Fürstenwalde als Genehmigungsbehörde zwischen 1992 und 2005 beteiligt. Er hatte neben den Entscheidungs- und Genehmigungskompetenzen die Ressourcen zur Finanzierung der Eigenmittelanteile für Förderungen. Die Aktivität der Behörde war die Baugenehmigung für die Sanierung des Gebäudes. Ihr Ziel war die Attraktivierung des Wohnstandortes und die Bindung der Wohnbevölkerung bzw. die Steigerung der Wohnbevölkerung in Fürstenwalde.

Das Land Brandenburg, speziell das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur war zwischen 1992 und 1995 als Berater tätig. Zusätzlich war es zwischen 1992 und 2006 als Fördermittelgeber an der Entwicklung beteiligt. Aufgrund des betriebswirtschaftlichen Know-hows wurden Beratungen und Zukunftswerkstätten von Mitarbeitern des Ministeriums durchgeführt. Als Fördermittelgeber beschloss es die Vergabe von Fördermitteln für das Projekt Kulturfabrik Fürstenwalde. Das Ziel des Ministeriums war die Verbesserung der kulturellen Infrastruktur im Land Brandenburg, um den Bürgern den Zugang zu und die Teilhabe an vielfältigen Kunst- und Kulturangeboten in hoher Qualität zu ermöglichen.

Zu den fünf beteiligten intermediären Akteuren zählt der bildende Künstler Friedrich Stachat. Er war Ideengeber, Initiator und Betreiber der Kulturfabrik in den ersten zehn Jahren. Er brachte regionales kulturelles Markt-Know-how mit und hatte dank seiner künstlerischen Tätigkeiten viele Kontakte zu kulturellen Einrichtungen und Akteuren. In der Zeit zwischen 1992 und 2002 organisierte er den Betrieb der Kulturfabrik als Geschäftsführer und war während der Sanierung der Liegenschaft für die Gestaltung verantwortlich. Er verfolgte das Ziel der Schaffung einer Adresse für kulturelle Veranstaltungen und Nutzungen.

Der zweite intermediäre Akteur ist der Fürstenwalder Kulturverein e.V. Er war zwischen 1992, als die Stadt den Verein beauftragte, und 1997 bis zur Gründung der Fürstenwalder Kulturfabrik gGmbH, Betreiber der Kulturfabrik. Er war wegen seines Kultur-Know-hows in der Lage, den Betrieb der Kulturfabrik und Entwicklung und Durchführung eines Kulturprogramms durch ehrenamtliche Mitarbeit zu organisieren. Sein Ziel war es, ein attraktives Kulturprogramm für die Kulturfabrik zu entwickeln und die Bekanntheit der Kulturfabrik zu vergrößern.

1997 wurde aus vier Fürstenwalder Kulturvereinen die Kulturfabrik Fürstenwalde gGmbH gegründet. Die Geschäftsführung übernahm Friedrich Stachat bis 2002, danach folgte ihm Siegfried Lewerenz. Ihm wurde die Rolle des Betreibers übertragen. Sie hatte Kontakte zu lokalen und regionalen Akteuren im kulturellen Bereich und brachte Know-how zur Organisation und Konzeption von Kulturveranstaltungen für den Betrieb der Kulturfabrik und die Programmzusammenstellung mit. Weiters war sie für Marketingaktivitäten in den lokalen und regionalen Printmedien verantwortlich. Ziel war die Organisation und Führung eines Kulturbetriebes zur Schaffung eines kulturellen Angebots in der Stadt.

Vierter intermediärer Akteur ist der nunmehrige Geschäftsführer Dr. Klaus-Peter Öhler. Er brachte 2006 ein spezielles Markt-Know-how, das er durch seine Berufserfahrungen in privaten Bildungseinrichtungen gesammelt hatte, zum Betrieb der Kulturfabrik mit. Er schaffte es

nun, den wirtschaftlichen Betrieb der Kulturfabrik zu organisieren, ein Branding durch die Programmzusammenstellung gemeinsam mit vier Kunst- und Kulturvereinen zu kreieren und die Kulturfabrik durch Pressearbeit in den lokalen und regionalen Printmedien und durch einen Internetauftritt zu vermarkten. Sein Ziel ist die Organisation und Führung eines wirtschaftlichen Betriebes.

Die Arbeitsagentur Fürstenwalde war 1992 Vermittler von Arbeitskräften, als Friedrich Stachat erste Baumaßnahmen in der Kulturfabrik vornahm. Die Arbeitsagentur vermittelte Langzeitarbeitslose als Arbeitskräfte im Zuge der ABM, die für die Sanierung der Gebäude befristete Arbeitsverträge mit dem Fürstenwalder Kulturverein e.V. als Träger der Maßnahmen abschlossen. Das Ziel der Arbeitsagentur war die Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen.

Als privater Akteur trat die Lidl & Schwarz KG. auf. Sie war Grundstückseigentümer vor Projektbeginn und verhandelte 1992 einen Schenkungsvertrag mit der Stadt Fürstenwalde aus, dessen Ziel das Abstoßen einer unrentablen Immobilie war.

Zweiter privater Akteur ist der Planer, Architekt und Ingenieur, das Ingenieurbüro Jürgen Schütte GmbH. Wegen seines Planungs-Know-hows war er zwischen 1993 und 2007 für die Überprüfung der Machbarkeit der Gebäudesanierung und des Umbaus und die Gebäudeplanung verantwortlich. Das Ingenieurbüro verfolgte hauptsächlich wirtschaftliche Ziele.

Die Vernetzung der Akteure: Nachdem die Liegenschaft von der Lidl & Schwarz KG durch die Stadt Fürstenwalde übernommen werden konnte, arbeitete die Stadt Fürstenwalde bei der Entwicklung der Immobilie sehr eng mit dem bildenden Künstler Friedrich Stachat zusammen. Die Stadt übertrug auch den Betrieb der Kulturfabrik fürs erste dem Fürstenwalder Kulturverein e.V., dessen Geschäftsführer Friedrich Stachat war. Mit der Planung, der Sanierung und der Umbaumaßnahmen für die Kulturfabrik beauftragte die Stadt das Fürstenwalder Ingenieurbüro Jürgen Schütte GmbH. Der Fürstenwalder Kulturverein e.V. der CTA-Kulturverein Fürstenwalde e.V., der Arbeiterwohlfahrt Kreisverband e.V. und der Förderverein f. Jugend- u. Kulturarbeit e.V. gründeten 1997 die Kulturfabrik Fürstenwalder gGmbH, die seither für den Betrieb der Kulturfabrik verantwortlich ist.

4.2.4 DER PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS

Auf Initiative von Friedrich Stachat, der in dem Fabrikgebäude künstlerische Werkstätten einrichten wollte, bemühte sich die Stadt Fürstenwalde um die Immobilie. Nach längeren Verhandlungen mit der Lidl & Schwarz KG gingen im Oktober 1992 Grundstück und Fabrikgebäude zu einem symbolischen Preis von einer DM in das Eigentum der Stadt Fürstenwalde über.

Nachdem 1992 die Liegenschaft und die Idee zur Nutzung gesichert waren, wurden vom Fachbereich Stadtentwicklung der Stadt Fürstenwalde und Friedrich Stachat Mentoren und Supervisor, die Beratungen und Zukunftswerkstätten durchführten, eingeladen. So gelang es

der Stadt und Friedrich Stachat, sich einen Überblick über das notwendige Know-how zur Entwicklung und zum Betrieb von soziokulturellen Zentren zu verschaffen.

Kurz darauf begann Friedrich Stachat, ohne weitreichendes Konzept erste Sanierungsmaßnahmen durchzuführen. Er riss einsturzgefährdete Anbauten ab und versuchte erste Räume nutzbar zu machen. Dazu bekam er im Zuge der Arbeitsbeschaffungsmaßnahme Langzeitarbeitslose als Arbeitskräfte für die Bauarbeiten durch die Agentur für Arbeit in Fürstenwalde vermittelt. So konnten zwischen 1992 und 1994 erste Teile des Fabrikgebäudes nutzbar gemacht werden.

Mit dem Beginn der Bauarbeiten in der Fabrik beauftragte die Stadt Fürstenwalde 1992 den Fürstenwalder Kulturverein e.V. mit dem Betrieb der Kulturfabrik Fürstenwalde. Der Vorstand und seine Mitglieder schufen ein erstes Veranstaltungsangebot. In die ersten provisorisch nutzbaren Räume der Kulturfabrik zogen die Kinderbibliothek und der Frauenladen ein. Erst die Veranstaltungen des Frauenladens haben die Kulturfabrik in eine soziokulturelle Richtung geleitet.

Nach den ersten Nutzungen in der nur teilweise nutzbaren Fabrik wurde von Seiten der Stadt 1993 die Erstellung eines Betriebskonzeptes initiiert. Dabei wurde zuerst ein auf das gesamte Gebäude ausgerichtetes Nutzungskonzept entwickelt. Während der Konzeptentwicklung und der Ausarbeitung der Planungen arbeiteten die Stadt, Friedrich Stachat und das Planungsbüro Schütte eng zusammen. So konnten während des Konzeptionisierungsprozesses bereits die Bedürfnisse des Betreibers berücksichtigt werden. Auf der Grundlage des Betriebskonzepts entwickelte das Planungsbüro ein Gebäudekonzept und führte die Baugenehmigungs- und die Bauausführungsplanung durch. Während dieser Entwicklungsphase informierte die Stadt die Bevölkerung über die Entwicklung des Konzeptes und band sie durch öffentliche Fachausschüsse, an denen Bürger teilnehmen konnten, in den Prozess ein. Entsprechend dieser grundsätzlichen Planung wurden dann weitere Sanierungsschritte durchgeführt.

Bei der Vergabe der Sanierungsmaßnahmen verzichtete die Stadt auf einen Generalunternehmer, der das Objekt schlüsselfertig übergibt. Stattdessen entschied sich die Stadt, die Bauleistungen gewerksweise auszuschreiben und zu vergeben, um so die Baukosten möglichst gering zu halten. Bei der Vergabe achtete die Stadt darauf, dass im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten die Bauleistungen an lokale Unternehmer vergeben wurden.

Zwischen 1995 und 2007 führten das Baumanagement, die Fachgruppe Bau- und Liegenschaftsmanagement und die Planer, das Ingenieurbüro Jürgen Schütte, laufend die Sanierungs- und Baumaßnahmen durch. In drei Bauabschnitten sanierten sie die Kulturfabrik innen und außen. Während sie eine Maßnahme umgesetzt hatten, planten sie bereits die nächste Maßnahme, suchten um Baugenehmigung an und untersuchten, wie die Maßnahme während des Betriebs umgesetzt werden kann. Für jede einzelne Maßnahme erstellte das Baumanagement einen Finanzplan und suchte nach Fördermöglichkeiten. Erst wenn es eine Fördermöglichkeit gab, konnte mit der Umsetzung der Maßnahme begonnen werden.

Nach einigen Jahren des Betriebes der Kulturfabrik durch den Fürstenwalder Kulturverein e.V. vernetzten sich im März 1997 die vier Fürstenwalder Kulturvereine Fürstenwalder Kulturverein e.V., Arbeiterwohlfahrt Kreisverband e.V., CTA-Kulturverein Fürstenwalde e.V. und der Förderverein f. Jugend- und Kulturarbeit e.V. und gründeten die Kulturfabrik Fürstenwalde gGmbH. Die Geschäftsführung gGmbH übernahm Friedrich Stachat. Der Vorteil der gGmbH war, dass es so möglich war, Gewinne zu erzielen und dennoch durch die Gemeinnützigkeit Steuervorteile zu haben.

2002 wurde Friedrich Stachat in der Geschäftsführung von Siegfried Lewerenz abgelöst. Nach vier wirtschaftlich wenig erfolgreichen Jahren übernahm 2006 Dr. Klaus-Peter Öhler die Geschäfte der Kulturfabrik. Seither organisiert er einen privatwirtschaftlich-kommerziell nachhaltigen Betrieb.

Mit dem Jahr 2003 übergab die Stadt Fürstenwalde der Kulturfabrik gGmbH das städtische Museum zur Betreibung und die städtische Bibliothek zog als Mieter in die Kulturfabrik. Die Stadtbibliothek befindet sich seither im 2. Obergeschoß. Das Stadtmuseum übersiedelte 2007 und wurde im Mai 2007 im Gebäude der ehemaligen Schule Fürstenwaldes, welches sich direkt neben der Kulturfabrik befindet, eröffnet.

4.2.5 DEALS, VERTRÄGE, FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN

Ein sehr wichtiger Deal war die Gründung der gemeinnützigen GmbH, denn so war es möglich, gewinnbringend zu arbeiten und sich dennoch durch die Gemeinnützigkeit Steuervorteile zu sichern.

Weitere interessante Deals sind die Gentleman Agreements zwischen der Kulturfabrik und anderen kulturellen Vereinen und Institutionen der Stadt. Dabei wird darauf geachtet, dass alle Akteure das Angebot veranstalten können, auf welches sie spezialisiert sind, ohne dass ein anderer Akteur ein Konkurrenzangebot dazu anbietet. Das bedeutet zum Beispiel, dass die Kulturfabrik keine Jazz-Konzerte veranstaltet, sondern das dem Fürstenwalder Kulturverein e.V. überlässt und Angebote oder Anfragen dazu an den Geschäftsführer des Fürstenwalder Kulturvereins e.V. weiterleitet.

Im Bereich der Bildungs- und Kursarbeit, die nicht durch die Institutionen der Kulturfabrik abgedeckt wird, vermietet sie die Räumlichkeiten an Kursanbieter, die Kurse auf eigene Rechnung veranstalten. Entscheidet die Fürstenwalder Kulturfabrik gGmbH, dass ein Kursangebot zum Profil des Hauses passt, aber ein solches Angebot noch fehlt, vermietet sie die Räumlichkeiten zu Sonderkonditionen an den Kursanbieter. Die Wirtschaftlichkeit ergibt sich dann aus den Einsparungen für die Kursleitung. Das wirtschaftliche Risiko liegt bei den externen Kursleitern und den externen Gruppen selber. Zusätzlich gibt es eine Reihe von größeren Veranstaltungen, wo die Fürstenwalder Kulturfabrik gGmbH zu marktüblichen Konditionen Vermieter ist: das stellt eine sehr wichtige Einnahmequelle dar.

Der Kaufvertrag zwischen der Stadt Fürstenwalde und der Lidl & Schwarz KG wurde im Oktober 1992 abgeschlossen.

Ebenfalls 1992 schloss die Stadt Fürstenwalde mit dem Fürstenwalder Kulturverein e.V. einen Betreibervertrag für die Kulturfabrik ab.

1997 hat die Kulturfabrik gGmbH den Fürstenwalder Kulturverein e.V. als Betreiber abgelöst und einen Betreibervertrag mit der Stadt abgeschlossen. In diesen Betreiberverträgen ist festgelegt, dass die Stadt als Eigentümer des Grundstücks und des Gebäudes die Liegenschaft inklusive der gesamten Innenausstattungen, die fest eingebaut sind, kostenlos dem Fürstenwalder Kulturverein e.V. und später der Kulturfabrik Fürstenwalde gGmbH zur Nutzung zur Verfügung stellt. Der Fürstenwalder Kulturverein e.V. und ab 1997 die Kulturfabrik gGmbH haben sich im Gegenzug dazu verpflichtet, die Kulturfabrik mit Inhalten zu füllen, also ein Kulturprogramm anzubieten. Darüber hinaus hat sich die Stadt dazu verpflichtet, der Kulturfabrik gGmbH ein jährliches Budget zum Betrieb zur Verfügung zu stellen.

2003 kam es zu einem Mietvertrag zwischen der Kulturfabrik Fürstenwalde gGmbH und der städtischen Bibliothek. Die städtische Bibliothek ist als Untermieter in das zweite Obergeschoß der Kulturfabrik eingezogen.

Mietverträge werden auch zwischen der Kulturfabrik Fürstenwalde gGmbH und privaten Kursveranstaltern abgeschlossen.

Die Kulturfabrik wurde zu 2/3 aus Fördergeldern und zu 1/3 aus Eigenmitteln der Stadt finanziert.

Bevor bauliche Maßnahmen durchgeführt werden konnten, wurde entsprechend versucht, Fördermittel zu erhalten. Fördermittel wurden vom kommunalen Investitionsprogramm im Rahmen des Gesamtkomplexes "Aufschwung Ost" vom Land Brandenburg generiert und vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburgs vergeben. Die Durchführung der Maßnahmen wäre ohne Fördermittel nicht möglich gewesen.

Eine weitere Förderung erhielt die Stadt vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg. Mit dieser Kulturförderung konnte das gesamte Treppenhaus und das erste Obergeschoß saniert werden.

Durch die Agentur für Arbeit Fürstenwalde wurden im Rahmen der Arbeitsbeschaffungsmaßnahme Langzeitarbeitslose als Arbeitskräfte, die für die Sanierung der Gebäude einen befristeten Arbeitsvertrag mit der Stadt Fürstenwalde als Träger der Maßnahmen abschlossen hatten, vermittelt.

4.3 CENTRALSTATION IM CARRÉE DARMSTADT

4.3.1 BESCHREIBUNG DER GEMEINDE UND DES PROJEKTES

Das Projekt Centralstation befindet sich in der Wissenschaftsstadt Darmstadt, die in der Rhein-Main Region im Bundesland Hessen liegt. Im Hessischen Landesentwicklungsplan wurde Darmstadt als Oberzentrum definiert. „Oberzentren sind Großstädte mit möglichst 100 000 Einwohnern im städtebaulich zusammenhängenden Bereich oder auch Städte mit im Ansatz großstädtischem Charakter. Sie sind Standorte hochwertiger spezialisierter Einrichtungen mit zum Teil landesweiter, nationaler oder sogar internationaler Bedeutung. Sie bieten Agglomerationsvorteile für die gesamte Region und sind Verknüpfungspunkte großräumiger und regionaler Verkehrssysteme.“[47]

Am 31.08.2008 zählte die Stadt 141 082 Einwohner.[48] Wie Abbildung 7 verdeutlicht, sank die Bevölkerungszahl zwischen 1980 und 1985 um 0,7 %. Bis 1990 stieg sie um 3,7 % auf 137 705 Einwohner an. Danach sank sie wieder. Seit 2000 stieg die Bevölkerungszahl der Stadt Darmstadt stetig an. Auch für die Zukunft wird mit einem Ansteigen der Bevölkerung in der Stadt gerechnet.[49]

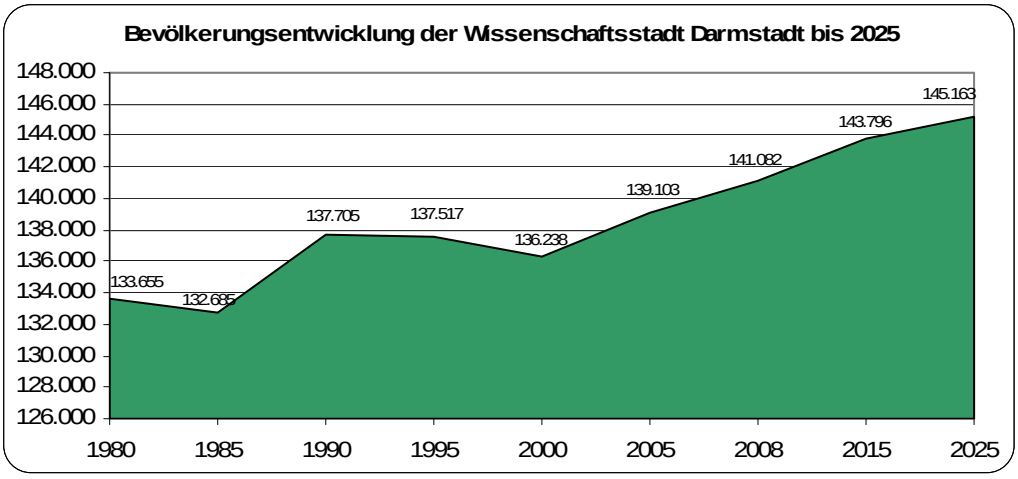


Abbildung 9: Bevölkerungsentwicklung der Wissenschaftsstadt Darmstadt bis 2025

Die Mehrzahl der Darmstädter war 2006 zwischen 18 und 39 Jahre alt nämlich 43 %, 4,5 % waren jünger als 6 Jahre, 6,7 % waren zwischen 6 und 18 Jahre alt, 29,2 % waren zwischen 40 und 60 Jahre alt und 16,6 % der Bevölkerung waren älter als 65 Jahre. In Zukunft kann die Verteilung auf die Altergruppen konstant gehalten werden.[50]

Die Stadt Darmstadt hatte im September 2008 eine Arbeitslosenquote von 5,8 %[51]. Im Vergleich dazu hatte das Land Hessen zur gleichen Zeit eine Quote von 6,3 %. Deutschlands

[47] Hessisches Ministerium für Wirtschaft (2000): Verkehr und Landesentwicklung – Oberste Landesplanungsbehörde., Landesentwicklungsplan Hessen 2000, S.21.
[48] Amt für Wirtschaft und Stadtentwicklung Darmstadt, http://www.darmstadt.de/wirtschaft/statistik/04010/index.html, Eingesehen am 14.10.2008
[49] Wissenschaftsstadt Darmstadt, Datenreport 2007 und Hessisches Statistisches Landesamt, Hessen 2050, S.5.
[50] Amt für Statistik und Stadtentwicklung Darmstadt, Statistischer Überblick Wissenschaftsstadt Darmstadt, 2007.
[51] Bundesagentur für Arbeit, Der Arbeitsmarkt im September Hessischer Arbeitsmarkt zeigt sich unbeeindruckt von aktuellen Wirtschaftsprognosen, Pressemitteilung Nr. 27/2008 – 30.09.2008, S.5.

Arbeitslosenquote war mit 7,4 % gleichhoch wie die der Stadt Darmstadt. Die Quote der Stadt liegt jedoch über dem Durchschnitt der alten deutschen Bundesländer von 6,1 %.[52]

Die Centralstation befindet sich im Carrée Darmstadt, früher als HEAG-Passage bekannt. Das Carrée liegt am östlichen Rand der gründerzeitlichen Erweiterung der Stadt Darmstadt, der sog. Mollerstadt, und damit in der Mitte des heutigen Einzelhandelszentrums und der Fußgängerzone.

Am Standort ist die vielschichtige Einzelhandelsstruktur eines gewachsenen urbanen Stadtzentrums mit einem Einkaufszentrum als Ergänzung zu finden. Damit liegt der Baublock vor der Entwicklung in einer potenziellen „1a Lage“ für den Einzelhandel. Der regional als "HEAG-Passage" bekannte Baublock hatte aber dennoch dank der dortigen Drogenszene ein negativ besetztes Image. Somit ergab sich, dass die Grundstückswerte im Baublock unter jenen der benachbarten Lagen waren. Eine Zentrumsfunktion des Standortes war aufgrund des am Standort angesiedelten Einzelhandels (dominierend), der städtischen Verwaltung, der Technischen Hochschule und diverser Büronutzungen dennoch gegeben.

Durch die Nähe (150 m) zum Nahverkehrsknoten Luisenplatz verfügt der Standort über eine gute Anbindung durch den ÖPNV. Der MIV und die Parkierung befinden sich unterirdisch und werden durch die Gewährung von Durchfahrtsrechten durch private Tiefgaragen erst möglich. Es herrscht eine problematische Andienungssituation durch die Lage in der Fußgängerzone.

Die Rahmenbedingungen für die Entwicklung eines überregionalen Veranstaltungszentrums waren gemischt. Als positive Faktoren sind die zentrale Lage in einem Oberzentrum, die gute Erschließung durch den ÖPNV, die potenziell gute Erschließung durch den MIV (10 Min. zur Autobahn), die Attraktivität des historischen Gebäudes, die Konkurrenzsituation in der Region und die Tatsache, dass es im näheren städtebaulichen Umfeld (500 Meter) keinen Leerstand gab, zu sehen. Die negativen Faktoren auf der anderen Seite waren das Image des Standorts durch die Drogenszene, die Entleerung des Stadtraums nach Ladenschluss und die Konkurrenzsituation in der Stadt.

Die Halle B der HEAG befand sich zu Beginn der Projektentwicklung im Besitz des städtischen Energieversorgers HEAG. Ihr Redevelopment war durch die Tatsache, dass es sich um eines der wenigen historischen Gebäude in der Innenstadt handelt und sich in städtischem Besitz befand, jahrzehntelang ein Politikum.

Für die Nutzung als Veranstaltungszentrum war der Standort in einem Bereich der Stadt, der 1992 nach Ladenschluss nahezu menschenleer war und an einem Platz, der für den Drogenumschlag bekannt war, eher problematisch. So ist es auf der einen Seite für ein Veranstaltungszentrum sehr schwierig, Besucher anzulocken, wenn dieses nur durch einen bekannten Angstraum zugänglich ist. Auf der anderen Seite kann der Betrieb eines Veranstaltungszent-

[52] Bundesagentur für Arbeit, Arbeitslosenquoten im September 2008 – Länder und Kreise

rums, der Menschen in diese Angsträume bringt, diese Angsträume in weiterer Folge auch auflösen.

Parkmöglichkeiten bestanden potenziell in der nahe gelegenen Tiefgarage, infolge der vorgesehenen Umbauten im Carrée jedoch nicht in ausreichender Zahl und weder in der Verfügung der Citybau GmbH & Co KG., noch des zukünftigen Betreibers des Kulturzentrums.

Im Jahr 1992 konnte die HEAG-Passage 5 200 Passanten pro Tag anlocken. Im Vergleich dazu zählte man 1992 26 000 Passanten pro Tag in den benachbarten „1a Lagen". 1997, ein Jahr bevor die Projektentwicklung abgeschlossen war, wurden im Carrée (vormals HEAG-Passage) 18 000 Passanten pro Tag gezählt und in der benachbarten „1a Lage" wieder 26 000 pro Tag.

Das Ziel des Redevelopments der Einzelimmobilie war, ein Kulturzentrum mit Schwerpunkt Konzertveranstaltungen und Gastronomie zu entwickeln. Der Gesamtzeitraum der Projektentwicklung erstreckte sich von 1992 bis 1998.

Auslöser für die Aufwertung des gesamten Blocks, heute Carrée, waren das negative Image dieses Teils der Innenstadt, der gemeinsame Wunsch vieler Immobilieneigentümer, dort ihre Liegenschaften einer höherwertigen Nutzung zuzuführen und die wachsende Konkurrenz durch die Einzelhandelsentwicklungen der Nachbargemeinde Weiterstadt auf der grünen Wiese. Auslöser für den Beschluss des Stadtrats die Halle B der HEAG einer kulturellen Nutzung und keiner Einzelhandelsnutzung zuzuführen, war der Regierungswechsel im Stadtparlament von rot-schwarz zu rot-grün.

Die Zielgruppe der Centralstation ist vielschichtig. Sie schließt kein Milieu explizit aus. Das Kulturangebot erreicht jedoch eher ein intellektuelles, modernes bürgerliches, adaptives und hedonistisches Milieu.

Als Veranstaltungszentrum wird die Centralstation von innovativen und erfolgreichen Organisationen gebucht, darunter sind Firmen wie z.B. die Software AG, die Technische Universität Darmstadt (TUD), die Studentenschaft der TUD uvm.

Die Halle B der HEAG in der Darmstädter Innenstadt wurde ursprünglich für die Unterbringung der Generatoren zur Erzeugung des Stroms für die Straßenbeleuchtung und die elektrische Straßenbahn errichtet. Bereits wenige Jahre nach seiner Inbetriebnahme konnten die Generatoren den wachsenden Bedarf der Stadt nach Strom nicht befriedigen, da Erweiterungsmöglichkeiten fehlten. Jahrzehnte der Mindernutzung folgten. Mit leichten Schäden überstand das Gebäude die Luftangriffe vom 11. September 1944. Bürgerinitiativen verhinderten jahrelang, dass die im Darmstädter Einzelhandelszentrum gelegene Immobilie einer Nutzung für den Einzelhandel zugeführt wurde.

Einige Alleinstellungsmerkmale der heutigen Centralstation bestanden bereits zu Projektbeginn. Die neunzigjährige Geschichte des Gebäudes sowie die ästhetisch und handwerklich hochwertige Gebäudehülle aus Ziegelmauerwerk – insbesondere der Schweifgiebel zum In-

nenhof – machten das Gebäude unverwechselbar. Die stützenfreie 450 m² große Halle mit 7 m Raumhöhe bildeten einen Innenraum, der einer Kathedrale ähnelte. Dieses Alleinstellungsmerkmal wurde für das Image der Centralstation genutzt. Andere Besonderheiten, wie der hohe Innenraum der Halle, wurden bewusst verändert. Das heutige Image der Centralstation wurde bewusst neu kreiert, da die Halle als HEAG-Halle ebenso wie das Umfeld, die HEAG-Passage, negativ besetzt war.

Abbildung 10: Centralstation im Carrée Darmstadt

4.3.2 ZIELE UND KONZEPTE

Die Stadt Darmstadt definierte umfassend die Ziele für die Halle B der HEAG. Besonders wichtig war der Erhalt eines der wenigen historischen und denkmalgeschützten Gebäude im Stadtzentrum. So sollte dem seit 1976 leerstehenden Gebäudes, in der bis 1920/21 Strom für die Straßenbeleuchtung Darmstadts erzeugt wurde, eine kulturelle Nutzung zur Nachnutzung zugeführte werden. Dennoch sollten die öffentlichen Zuschüsse für den (Kultur-) Betrieb möglichst begrenzt sein. Die Schaffung eines Kulturzentrums mit Schwerpunkt Konzertveranstaltungen sollte eine Verbesserung des Kulturangebots in der Stadt und in der Region bringen. Diese Nachnutzung sollte zu einer Wiederbelebung des Stadtzentrums auch nach Ladenschluss und zur Entschärfung der Angsträume durch die dort ansässige Drogenszene führen.

Die aktuellen Betreiber zielten mit der Nutzung der historischen Bausubstanz für die Entwicklung eines überregionalen Kulturzentrums, auf die Schaffung einer Marke (Brand) ab. Durch das Branding als Centralstation wollten sie das negative Image der Halle und des Standorts überwinden. Die Bewirtschaftung des Kulturzentrums mit mindestens 25 Konzertveranstaltungen pro Jahr sollte ohne öffentliche Zuschüsse bewerkstelligt werden.

Das Betriebskonzept der Centralstation sah die Veranstaltung eines vielseitigen Kulturprogramms vor. Neben Theater, Lesungen oder Ausstellungen sind es vor allem Konzerte und Club-Events, die stattfinden sollen. Das heißt, der Großteil der Veranstaltungen konzentriert sich auf die Kategorie Musik. Daneben finden die Kategorien Literatur, darstellende und bildende Kunst im Veranstaltungsangebot Platz. Neben den vom Betreiber organisierten Veranstaltungen sollten die Räumlichkeiten für private Veranstaltungen vermietet und das Eventmanagement übernommen werden. Darüber hinaus sollte ein Catering bis zu 17h pro Tag das Angebot ergänzen, Menschen in die Centralstation bringen und für die Veranstaltungen zur Verfügung stehen.

Das Gebäudekonzept sieht die Unterteilung der Halle B durch das Einziehen einer Zwischendecke vor. Der Veranstaltungssaal im Erdgeschoß ist für 1.200 Gäste stehend und der Saal im Obergeschoß für 700 Gäste stehend konzipiert. Beide Säle verfügen über eine Bar, die je nach Bedarf an jeder Stelle im Saal aufgestellt werde kann. Zusätzlich ist in der Galerie eine Lounge, die 80 Gästen Platz bietet, vorgesehen.

Für die Umsetzung des Gebäudekonzeptes erhielten Bode und Marschall einen einmaligen städtischen Zuschuss zum Ausbau der Halle B als Kulturzentrum. Für den Betrieb sahen sie eine privatwirtschaftlich-kommerzielle Organisationsform vor und erhielten keine öffentlichen Zuschüsse.

Diese Form des Betriebs der Centralstation erwies sich als nicht nachhaltig. Der finanzielle Aufwand für die Künstler, das Sicherheitspersonal etc., der hochwertigen Konzertveranstaltungen, war zu groß als dass ihn die Einnahmen über den Ticketverkauf abgedeckt hätten. Obwohl die Nachfrage da war, stellten sich die Dimensionen der Säle als zu klein heraus, um die Ausgaben abdecken zu können. Auch der ausgedehnte Gastronomiebetrieb konnte nicht genügend Gewinne erwirtschaften, um das Defizit aus dem Kulturbetrieb auszugleichen. So drohte 2001 den Betreibern Bode & Marschall die Insolvenz.

So kam es zu einer neuen Organisation des Betriebes. Der Kultur- und Gastrobetrieb wurden getrennt und zwei verschiedene Gesellschaften wurden gegründet. Der Kulturbetrieb wurde privatwirtschaftlich-gemeinnützig organisiert und die gemeinnützige Centralstation Kultur GmbH wurde gegründet. Der Gastronomiebetrieb sollte weiterhin privatwirtschaftlich-kommerziell organisiert werden. Den Betrieb übernahm die ebenfalls neu gegründete Gaststation GmbH. Diese Trennung ermöglichte nun jährliche städtische Zuschüsse ohne Wettbewerbsverzerrung im Bereich der Gastronomie. Die Gemeinnützigkeit des Kulturbetriebs ermöglicht weiters die Steuerabzugsfähigkeit von Spenden und die Gaststation GmbH lässt die Vorsteuerabzugsfähigkeit des Gastrobetriebs zu. Außerdem ist die Gaststation GmbH dazu verpflichtet, einen Teil ihrer Einnahmen an die Centralstation Kultur GmbH abzuführen. Daraus ergeben sich geeignete Anreizstrukturen für beide Gesellschaften, gut besuchte Kulturveranstaltungen durchzuführen und professionell zu bewirten. Nachhaltigkeit des Betriebs bei Fortführung der staatlichen Zuschüsse ist so gesichert.

4.3.3 BETEILIGTE AKTEURE UND NETZWERKE

An der Projektentwicklung war eine Vielzahl an Akteuren beteiligt. Zu der Gruppe der öffentlichen Akteure gehören der Stadtrat, der städtische Energieversorger HEAG, der Planungsstab des Oberbürgermeisters und die Hessische Landesbank (Helaba).

Der Stadtrat als beschlussfassendes Gremium hatte fortlaufend die Planungshoheit und die Budgethoheit inne. Um zur Zielerreichung der Wiederbelebung eines leerstehenden Gebäudes, dem Erhalt eines der wenigen historischen Gebäude im Stadtzentrum, der Schaffung eines Kulturzentrums mit Schwerpunkt "Konzertveranstaltungen", der Verbesserung des Kult-

angebots der Stadt und die Begrenzung der Zuschüsse für den (Kultur-) Betrieb zu erreichen, einigten sich die regierenden Fraktionen SPD und Grüne die Halle B der HEAG einer kulturellen Nutzung zuzuführen. Dazu beschlossen sie einen städtebaulichen Vertrag zwischen der Citybau GmbH & Co KG. und der Stadt Darmstadt abzuschließen.

Die HEAG war zwischen 1992 und 1998 als Grundstückseigentümer, Bonitätsgeber, Mit-Entscheidungsträger am Projektentwicklungsprozess beteiligt. Sie zielte als Joint Venture Partner auf Gewinne aus der Projektentwicklung ab. Dazu brachte sie das Grundstück als Eigentümer und die notwendige Bonität ein. Sie bestellte den Geschäftsführer der Joint Venture und war so Mit-Entscheidungsträger.

Der Planungsstab des Oberbürgermeisters vertrat zwischen 1992 und 1998 den Oberbürgermeister in den Arbeitsgremien und war Verhandlungsführer seitens der Stadt. Er hatte zwar Wissen über die Mehrheiten und Befindlichkeiten im Stadtrat, aber gleichzeitig auch ein geringes Know-how im Bereich der Projektentwicklung. Er war für die Vorbereitung der Beschlüsse im Stadtrat verantwortlich und versuchte so die Interessen des Oberbürgermeisters zu vertreten und mehrheitsfähige Beschlüsse im Stadtrat zu ermöglichen.

Zur Gruppe der privaten Akteure gehörten die Firmen Mengler KG, Suther und Suther, Borchers, Metzner & Kramar, Bode & Marschall sowie die Hessische Landesbank.

Die Mengler KG war zwischen 1992 und 1998 an der Entwicklung beteiligt. Sie war Miteigentümer der Citybau GmbH & Co KG, Grundstückseigentümer, Nachbar als Centermanager des Luisencenter und Entwickler. Innerhalb der Citybau GmbH & Co KG übernahm die Mengler KG die Projektleitung des Projekts Carrée und des Projekts Kulturzentrum Halle B, der heutigen Centralstation. Sie brachte verschiedene Ressourcen in den Prozess mit ein. Diese waren Vorleistungen zum Baublock Carrée, Know-how zur Projektentwicklung, insbesondere im Bereich Einzelhandel, Markt-Know-how in Darmstadt und der Region Rhein-Main im Bereich Einzelhandel, Netzwerk an potenziellen Mietern im Bereich Einzelhandel, Know-how im Bereich Logistik und Haustechnik für den Einzelhandel, Know-how im Bereich Wirtschaftlichkeitsberechnungen im Bereich Projektentwicklung. Die Mengler KG war für die Grundstücksakquisition, das wirtschaftliche Konzept, die Entmietung, den Grundstückstausch, das Logistikkonzept, die Vermietung, die Vertretung des Bauherrn, die Wirtschaftlichkeitsberechnung und die Grobkonzeption des Gebäudes verantwortlich. Ihre Ziele und Interessen waren, die Innenstadt zu beleben, zu gestalten und zu attraktivieren, um in weiterer Folge den Umsatz in der Innenstadt zu steigern.

Suther und Suther (1994 aufgekauft durch Isoplano, Schweiz) waren zwischen 1992 und 1994 beteiligt und waren als Planungsbüro Miteigentümer der Citybau GmbH & Co KG. Als Joint Venture Partner hatten sie Architekturkompetenz und Vorleistungen zum Baublock Carrée geleistet und verfügten über Planungs-Know-how. Im Projektentwicklungsprozess brachten sie verschiedene Architekturleistungen ein, um dann Honorare für Architekturleistungen zu erhalten.

Borchers, Metzner & Kramar (BMK Architekten sowie Netzwerk Architekten) ereichten den zweiten Preis im städtebaulichen Gutachtverfahren zum städtebaulichen Umfeld der HEAG Hallen. Infolgedessen waren sie zwischen 1992 und 1998 als Planer für die Bauplanung und den Grundausbau der Halle A (Food Hall) und der Halle B beteiligt. In den Prozess brachten sie ihr Planungs-Know-how ein. Sie interessierte die Vertragserfüllung, die Honorare für Architekturleistungen und eine gute architektonische Qualität ihrer Planungen.

Bode & Marschall waren zwischen 1996 und 2001 Projektentwickler für das Betriebskonzept und die innere Gestaltung der Halle B und Betreiber ohne Haftungsbeschränkung. Sie hatten Erfahrungen aus dem Bereich der freien Kulturarbeit und brachten das Know-how im Bereich Projektentwicklung und der Markenbildung (Branding) für kleinere Kultur- und Gastronomiebetriebe, das Know-how zum Betrieb kleinerer Kultur- und Gastronomiebetriebe, das Markt-Know-how im Bereich Kultur in den Regionen Rhein-Main und Rhein-Neckar, den Zugang zu Kulturnetzwerken und Künstlern, den Bekanntheitsgrad in der Region als Kulturmanager durch die Geschäftsführung des Kesselhauses, das Innovationspotenzial im Bereich Kultur- und Veranstaltungsbetriebe und das Know-how im Bereich Lifestyle und Design ein. Bode & Marschall entwickelten das Betriebskonzept und die Corporate Identity für die heutige Centralstation, positionierten die Centralstation am Markt, organisierten den Betrieb der Centralstation inkl. Security, beauftragten und gestalteten den Ausbau Centralstation (Inneneinrichtung, Licht- und Tontechnik, Geschirr etc.) und betrieben die Centralstation nach ihrer Fertigstellung. Das größte Ziel war für sie der Betrieb der Centralstation ohne staatliche Zuschüsse und trotzdem ein hochwertiges Kulturangebot nahezu rund um die Uhr in der Centralstation zu ermöglichen.

Die Hessische Landesbank war zwischen 1993 und 1998 der Financier des Projektes. Mit ihren Finanzmitteln finanzierte sie die Gesamtmaßnahme, um die Wirtschaft zu fördern und Gewinne zu machen.

Alle privaten Akteure waren während der Projektentwicklung darauf bedacht die Projektrisken zu kennen und zu minimieren.

Als intermediäre Akteure war die Citybau GmbH & Co KG als Joint Venture aus einem privaten Entwickler (Mengler KG), einem privaten Planungsbüro (Suther und Suther Nachfolge Isoplano) und einem städtischen Energieversorger (HEAG) zwischen 1992 und 1998 beteiligt. Die Citybau war Entwickler der Hallen A + B der HEAG und des Baublocks Carrée als Investor Developer und später als Grundstückseigentümer der Hallen A + B und des Carrées.

Zur Zusammenarbeit in der Joint Venture brachten die beteiligten Akteure verschiedene Ressourcen ein.

Die Citybau verantwortete die Grundstücksakquisition, das Konzept, den Vertrag mit der Stadt Darmstadt, die Entmietung, den Grundstückstausch, das Logistikkonzept, die Vermietung, die

Wirtschaftlichkeitsberechnung und die Grobkonzeption des Gebäudes. Vorrangiges Ziel der Citybau war die Erzielung von Gewinnen.

Die Centralstation Kultur gGmbH als Kulturveranstalter hat seit 2001 das Recht zur Durchführung von Veranstaltungen und gleichzeitig die Pflicht 25 Konzertveranstaltungen pro Jahr in der Centralstation zu organisieren. Dazu bringt sie Know-how und Erfahrungen im Bereich der Kulturarbeit und der Organisation von Veranstaltungen, Know-how im Bereich der Markenbildung (Branding) für Kulturbetriebe, Markt-Know-how im Bereich Kultur in den Regionen Rhein-Main und Rhein-Neckar, den Zugang zu Kulturnetzwerken und Künstlern, ein positives Image bei Künstlern, den Bekanntheitsgrad in der Region als Kulturmanager und das Innovationspotenzial im Bereich Kultur und Veranstaltungen mit. Sie versucht dabei den Umfang der städtischen Zuschüsse zu minimieren, ein glaubhaftes Branding zu schaffen und die Marke Centralstation weiter zu entwickeln.

Ebenfalls seit 2001 hat die Gaststation GmbH – der Gastronomiebetrieb der Centralstation – das Catering in der Centralstation übernommen. Die Gaststation GmbH ist dazu verpflichtet, das Catering der Kulturveranstaltungen der Centralstation Kultur gGmbH zu organisieren, einen Teil ihrer Gewinne an die Centralstation Kultur GmbH abzuführen und Rücksicht auf die Kulturveranstaltungen zu nehmen. Durch ihr Know-how im Bereich des Brandings und der Führung von Gastronomiebetrieben, ihren Bekanntheitsgrad in der Region im Bereich Eventgastronomie, ihr Innovationspotenzial im Bereich Catering und ihr Know-how im Bereich Lifestyle und Design ist es der Gaststation GmbH gelungen, neuartige Catering-Angebote bis zu 17 Stunden pro Tag in der Centralstation anzubieten. Sie zielt auf Gewinne ab und ist daran interessiert, einen Beitrag zum Branding der Centralstation zu leisten.

Vernetzt sind die Akteure seit der Bildung des Joint Venture. Dabei bilden die Mengler KG, Suther & Suther und die städtische HEAG ein Joint Venture (Citybau GmbH & Co. KG) für die Projektentwicklung des Baublocks Carrée. Sie erhalten städtische Grundstücke und die Grundstücke der städtischen HEAG mit der Auflage, die Halle B der HEAG einer kulturellen Nutzung zuzuführen. Diese Verpflichtung ging und geht an alle Käufer der Liegenschaften der Citybau GmbH & Co. KG über. Die Regelungen zwischen der Stadt Darmstadt und der Citybau GmbH & Co. KG erfolgen im Rahmen eines städtebaulichen Vertrags. Zum Betrieb der heutigen Centralstation ist die Anmietung zusätzlicher Räume im Baublock notwendig. Die Vermietung der Räume der heutigen Centralstation für einen symbolischen Betrag an den Betreiber des Kulturzentrums ist Teil der Vereinbarungen. Der Zuschuss der Stadt Darmstadt zum Kulturbetrieb der Centralstation Kultur GmbH wird jährlich neu vereinbart. Die Gaststation GmbH - Gastronomiebetrieb der Centralstation - muss ihre Gewinne an die Centralstation Kultur GmbH abführen und ist zum Catering der Veranstaltungen der Centralstation Kultur GmbH verpflichtet.

Die Citybau GmbH & Co. KG musste infolge von Nachforderungen der bauausführenden Firmen und Gewährleistungen für das Gesamt Projekt 1998 Insolvenz anmelden und die Liegenschaften wurden bis heute mehrfach weiterverkauft.

4.3.4 DER PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS

1992 kam es zu einer Koalitionsvereinbarung zwischen den Fraktionen der SPD und der Grünen im Stadtrat, die die Regierungsgeschäfte nach der Wahl gemeinsam übernahmen. Die regierenden Fraktionen im Stadtrat vereinbarten, die Halle B der HEAG einer kulturellen Nutzung zuzuführen

Ebenfalls 1992 brachten die Mengler KG sowie Suther & Suther ihre Vorleistungen zur Aufwertung des Baublocks Carrée und die städtische HAEG ihre Grundstücke und ihre Bonität in ein Joint Venture ein. Dazu gründeten sie die Citybau GmbH & Co KG.

Zwischen 1992 und 1993 schlossen die Citybau GmbH & Co KG und die Stadt Darmstadt eine Erweiterung des städtebaulichen Vertrags zum Umbau der HEAG Passage und der Hallen A + B der HEAG ab. Diese Erweiterung regelte u.a. die Übertragung der Eigentumsrechte städtischer Liegenschaften an die Citybau GmbH & Co KG und die kulturelle Nutzung der Halle B.

Parallel dazu begann die Entwicklung des Gesamtprojekts (Baublock Carrée). Bis 1997 waren die Mengler KG, Suther & Suther, die Citybau GmbH & Co. KG, der Planungsstab des Oberbürgermeisters, diverse Eigentümer von Grundstücken und Nutzungsrechten in Baublock Carrée und diverse Mieter im Baublock Carrée an dieser Entwicklung beteiligt. Dabei übernahm Suther & Suther die Masterplanung für den gesamten Baublock. Die Citybau war für die Grundstücksakquisition und Entmietung im Baublock Carrée zur Gegenfinanzierung der kulturellen Nutzung der Halle B verantwortlich. Des Weiteren führte die Citybau GmbH & Co KG die Grundstücksverhandlungen und die Verhandlungen zu Nutzungs- und Überfahrungsrechten. Sie führte Analysen über die Kaufkraftpotenziale, den Mikrostandort, die Grunddienstbarkeiten und die Mietverträge durch. Darüber hinaus erstellte sie eine Marktanalyse, ein Mietgutachten, eine Kaufkraftermittlung, eine Immobilienbewertung, eine Feasibility Studie mit kontinuierlichen Updates, die kontinuierliche Wirtschaftlichkeitsberechnung (Open Book) und eine kontinuierliche Optimierung des Gesamtprojekts. Weiters übernahm sie die Ausverhandlung von Verträgen zur Übereignung der Grundstücke, Grundstückstausch, Überlassung von Nutzungs- und Überfahrungsrechten etc. und die Verhandlungen mit dem Planungsstab des Oberbürgermeisters zu städtebaulichen Fragen, um den Beschluss zur Projektentwicklung fassen zu können.

Zur Sicherstellung der Finanzierung brachten die Mengler KG sowie Suther & Suther ihre Vorleistungen, die HEAG ihre Grundstücke ein. Aufgrund dessen schloss die Helaba die Finanzierungsvereinbarung für die Gesamtmaßnahme Carrée mit der Citybau GmbH & Co KG 1993 ab.

Zwischen 1992 und 1996 führten die BMK Architekten im Auftrag der City GmbH & Co KG die Baugenehmigungs- und Bauausführungsplanung für den Grundausbau der Hallen A und B der HEAG durch. 1996 erhielt die Citybau GmbH & Co KG dann die Baugenehmigung der Stadt Darmstadt.

1993 schrieb die Citybau GmbH & Co KG die Umsetzung der Gesamtmaßnahme Carrée inklusive der Halle B durch einen Generalübernehmer aus. Sie vergab die Bauausführung an die Mengler KG, die bis 1997 die Bauausführung leitete. Parallel dazu suchte die Stadt Darmstadt, vertreten durch den Planungsstab des Oberbürgermeisters, und die Citybau GmbH & Co KG einen Betreiber für die Halle B (heutige Centralstation). Dazu leitete die Stadt Darmstadt ein Interessenbekundungsverfahren ein. Danach trat die Stadt und die Citybau in Verhandlungen mit Johnny Klinke, Betreiber des Tigerpalasts Frankfurt, und stimmte die Planungen für den Grundsausbau auf ihn und ein Betriebskonzept, vergleichbar dem Tigerpalast in Frankfurt, ab. Dieses Konzept sah die Veranstaltung eines hochpreisigen Varietéprogramms in einem Saal mit Galerie, der maximal 400 Besuchern Platz bieten soll, vor. Doch die Verhandlungen scheiterten und die Stadt beauftragte Bode und Marschall mit der Erarbeitung eines neuen Betriebskonzeptes. Bode und Marshall führten dazu Marktanalysen zu Kulturzentren in der Region und zur Positionierung des Produkts am Markt durch und erstellten einen Business-Plan.

Nach der Erstellung eines Betriebskonzepts beschloss der Stadtrat 1998, Bode und Marschall mit dem Betrieb der Halle B als Kulturzentrum zu beauftragen. Damit verbunden war ein städtischer Zuschuss für einen dem Betriebskonzept entsprechenden Ausbau der Halle B. Bis zur Aufnahme des Betriebs 2001 organisierten Bode und Marshall den Ausbau der Halle B u.a. mit Netzwerk Architekten, die Entwicklung der Centralstation als Marke (Brand), den Aufbau des Kultur- und Gastronomieangebots, die Akquisition der Veranstaltungen, die Akquisition des Personals und schlossen Verträge mit Künstlern und Künstleragenturen ab.

Der Betrieb der Centralstation in der bisherigen Form erwies sich als nicht nachhaltig und so drohte 2001 Bode & Marschall die Insolvenz.

Daraufhin wurden der Kulturbetrieb in eine gemeinnützige Centralstation Kultur GmbH und der Gastrobetrieb in eine Gaststation GmbH überführt. Seither bezuschusst die Stadt den Kulturbetrieb mit rund € 600.000,-- pro Jahr. Die Geschäfte der beiden Gesellschaften führten über mehrere Jahre Bode & Marschall als Geschäftsführer.

4.3.5 DEALS, VERTRÄGE, FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN

Der Deal der Gewinnbeteiligung der Centralstation Kultur GmbH an den Gewinnen der Gaststation GmbH baut eine Anreizsituation auf, die sich positiv auf die Qualität der Veranstaltungen auswirkt. So ist die Centralstation Kultur GmbH an der Durchführung zahlreicher gut besuchter Veranstaltungen, da sie an den Gewinnen der Gaststation GmbH partizipiert, interessiert. Gleichzeitig hat die Gaststation GmbH als gewinnorientierte Gesellschaft ein Interesse,

die kulturellen Veranstaltungen so professionell wie möglich zu bewirten, dass Gewinne erwirtschaftet werden, die wiederum weitere Kulturveranstaltungen nach sich ziehen. Damit führt der Deal dazu, dass beide Gesellschaften „am selben Strang“ ziehen und sich gegenseitig unterstützen.

Im Laufe des Projektentwicklungsprozesses wurden zahlreiche Verträge abgeschlossen. Der erste wichtige Vertrag war der Gründungsvertrag des Joint Venture zwischen der Mengler KG, Suther & Suther, die beide ihre Vorleistungen zur Aufwertung des Baublocks Carrée und die städtische HAEG, die ihre Grundstücke und ihre Bonität in das Joint Venture, die Citybau GmbH &Co KG, einbringen.

Zwischen 1992 und 1993 schlossen die Citybau GmbH & Co KG und die Stadt Darmstadt eine Erweiterung des städtebaulichen Vertrags zum Umbau der HEAG Passage und der Hallen A + B der HEAG ab. Diese Erweiterung regelte u.a. die Übertragung der Eigentumsrechte städtischer Liegenschaften an die Citybau GmbH & Co KG und die kulturelle Nutzung der Halle B.

Nach gescheiterten Verhandlungen mit Johnny Klinke (Tigerpalast Frankfurt) schloss die Stadt Darmstadt einen Betreibervertrag mit Bode und Marschall ab. Nachdem sich der Betrieb der Centralstation als nicht wirtschaftlich erwies, wurden die Centralstation Kultur GmbH und die Gaststation GmbH gegründet. Mit diesen beiden Gesellschaften schloss die Stadt Darmstadt, vertreten durch den Stadtrat, Betreiberverträge ab.

Der Kulturbetrieb der Centralstation finanziert sich heute neben den Einnahmen aus den Veranstaltungen zu einem großen Teil aus dem jährlichen Zuschuss von ca. € 600 000,-- der Stadt Darmstadt und der Gewinnbeteiligung der Centralstation Kultur GmbH an den Gewinnen der Gaststation GmbH. Darüber hinaus hat die Centralstation einen Hauptsponsor und zwei kleinere Sponsoren für sich gewinnen können. Außerdem wurde ein Förderverein gegründet. Die Mitglieder können über Beiträge und Spenden die Kulturbetriebe mitfinanzieren.

4.4 SPINNEREI LEIPZIG

4.4.1 BESCHREIBUNG DER GEMEINDE UND DES PROJEKTES

Leipzig ist eine kreisfreie Stadt im Freistaat Sachsen. Leipzig ist nach dem sächsischen Landesentwicklungsplan ein Oberzentrum. Die Stadt war Jahrhunderte lang Handels- und Messestadt. Den Reichtum dieser Zeit kann man heute noch an der Bebauung ablesen. So ist das heutige Stadtbild durch die vielen Gebäude aus der Gründerzeit im 19. Jahrhundert geprägt. Wegen der günstigen Handelslage hat sich Leipzig zu dieser Zeit auch zu einer Industriestadt entwickelt. Seit der Wende hat Leipzig jedoch seine Bedeutung als Industriestandort verloren. Davon übrig geblieben sind heute viele leerstehende Industriegebäude.

Leipzig zählte am 31.03.2008 510 950 Einwohner. 1989 vor der Wende hatte Leipzig noch 530 010 Einwohner, bis 1990, also nur ein Jahr später sank die Einwohnerzahl auf 511 079. 1995 erreichte die Einwohnerzahl dann ihren Tiefststand mit 471 409. Ab dann steigerte sich

die Zahl wieder bis 2000 auf knappe 500 000.[53] Nach der 4. regionalisierten Bevölkerungsprognose für den Freistaat Sachsen des Statistischen Landesamtes wird die Einwohnerzahl, wie in Abbildung 9 dargestellt, bis 2020 auf 532 800 sinken.[54]

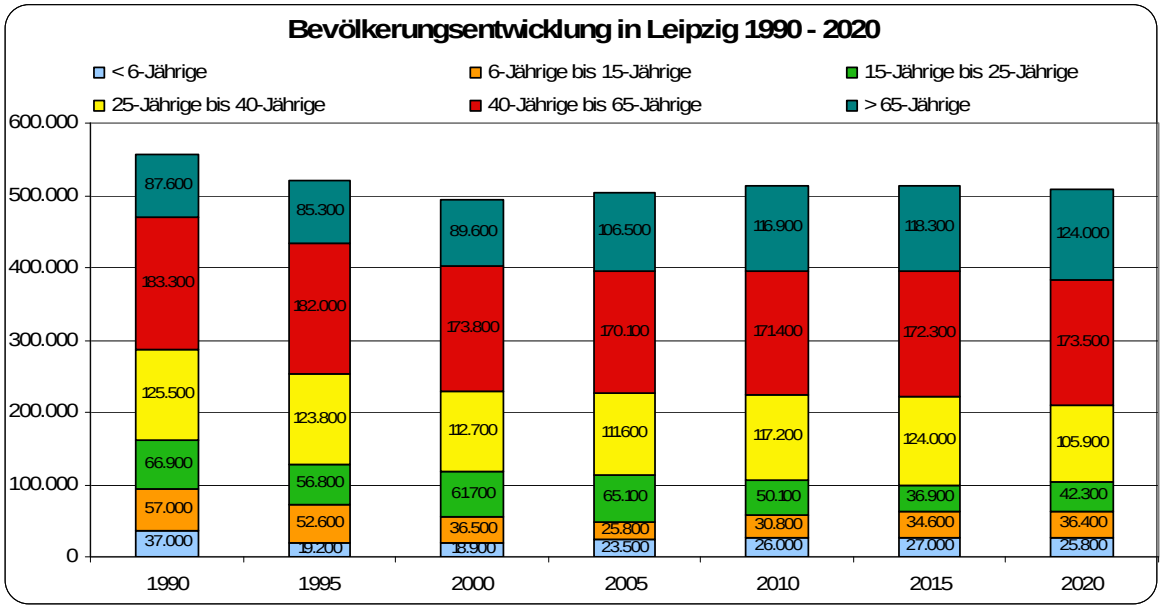


Abbildung 11: Bevölkerungsentwicklung in Leipzig 1990 - 2020

Die Arbeitslosenquote der Stadt lag am 30.06.2008 bei 14,3 %.[55] Damit lag sie im Vergleich dazu über der Arbeitslosenquote Sachsens mit 12,4 %, Deutschlands mit 7,5 % und Ostdeutschlands 12,7 %.[56]

Die Baumwollspinnerei liegt im Stadtteil Plagwitz, außerhalb des Zentrums im Süd-Westen von Leipzig.

In diesem Stadtteil stehen nun zahlreiche leere Fabrikgebäude, für die keine Nachnutzung gefunden wurde. Außerdem sind viele Wohngebäude zu finden, in denen früher die Arbeiter der Fabriken gewohnt haben. Der Standort befindet sich im URBAN II Fördergebiet Leipziger Westen. Seit 2002 läuft das EU-Förderprogramm URBAN und stellt Mittel für die Stärkung von kleinen und mittelständischen Unternehmen und für die Verbesserung der sozialen und freizeitbezogenen Infrastruktur im Stadtteilen Plagwitz, Lindenau und Leutzsch zur Verfügung.

Die Anbindung durch den ÖV ist mit den Straßenbahnlinien 8, 14, 15, der Buslinie 60, der S-Bahn 1 sowie mehrere Regionalbahnen und Regionalexpresse ist sehr gut. Mit dem Auto kann man Leipzig über Autobahn A9 und die A14 erreichen. Die Stadt Leipzig verfügt über einen internationalen Flughafen, der ca. 20km von der Spinnerei entfernt ist.

---

[53] Stadt Leipzig, Amt für Statistik und Wahlen, Fischer, Josef, Bevölkerungsentwicklung in Leipzig, In: Präsentationsunterlagen zur Dezembertagung „Städte im demographischen Wandel“ des Arbeitskreises "Städte und Regionen" der DGD in Kooperation mit dem BBR, 2007.
[54] Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, 4. Regionalisierten Bevölkerungsprognose für den Freistaat Sachsen bis 2020, http://www.statistik.sachsen.de/21/02_04/02_04_infoliste.asp eingesehen am 02.10.2008
[55] Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Sachsen, Pressemitteilung Nr. 20/ 2008 – 01. Juli 2008 Der sächsische Arbeitsmarkt im Juni 2008, S.8.
[56] Bundesagentur für Arbeit, Arbeitslosenquoten im Juni 2008 - Länder und Kreise

Vor 1989 stellten die Stadtteile Plagwitz, Lindenau und Leutzsch das Industrie- und Produktionszentrum in Leipzig dar. Nach 1989 waren diese Stadtteile dem Verfall preisgegeben. Mit dem Zusammenbruch der volkseigenen Betriebe ging der Verlust tausender Arbeitsplätze einher. So entstand im Stadtteil ein sehr großer Leerstand. Der Standort verfügte über keine Zentrumsfunktionen. Seit 2000 befindet sich in unmittelbarer Nähe zur Baumwollspinnerei das Stelzenhaus. In dieser ehemaligen Zinkblechfabrik sind nun Ateliers zum Wohnen und Arbeiten, Büroflächen und ein Gastronomiebetrieb zu finden. Die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH kümmert sich um alle Belange des Areals Baumwollspinnerei. Der Kauf der Liegenschaft und die Eigenmittel zur Förderung wurden von den Gesellschaftern getragen. Die Mieter refinanzieren den Aufwand nun über die Mieten.

Der heutige Mietpreis liegt bei ca. € 3,-- pro m², wobei dieser Preis von der Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH so niedrig gehalten wird. Das Projekt ist ein Redevelopment der größten Baumwollspinnerei Kontinentaleuropas. Das Fabrikquartier umfasst ca. sechs Hektar und beherbergt vier große Spinnereien und sechzehn erhaltene ehemalige Funktionsgebäude. Die vier großen Spinnereien sind dreigeschossige Hallen mit ca. 18 m Höhe. Die Bruttogeschossfläche des Areals beträgt rund 100 000 m². Vor der Entwicklung war die Spinnerei eine kleine Fabrikstadt. Die sehr massiven Backsteingebäude beherbergten während des vollen Betriebs der Baumwollspinnerei, neben den Produktionshallen und dem imposanten Schornstein Arbeiterwohnungen, eine Gartensiedlung und einen werkseigenen Kindergarten. Die Liegenschaft zeichnete sich vor der Entwicklung durch eine baukulturell hochwertige Architektur mit sehr gut erhaltener Bausubstanz aus, wodurch nur wenige Sanierungsmaßnahmen für eine nachfolgende Nutzung notwendig waren.

Durch die historische und gut erhaltene Bausubstanz ergibt sich ein sehr attraktives Produktions- und Wohnquartier. Es eignet sich ideal für eine Mischnutzung durch Künstler und im nicht-künstlerischen Gewerbe Tätige und ein Konglomerat aus kommerziellen Galerien und gemeinwohlstiftenden Ausstellungsflächen. So wird die historische Bausubstanz mit einer modernen Nutzung, die von dem historischen Ensemble und der hohen baukulturellen Qualität der Gebäude profitiert, verbunden. Durch die Bildung einer Community, deren Zusammenhalt durch Kommunikation zwischen den Mitgliedern gestärkt wird, gibt es sehr geringen Mieterwechsel.

Nach der Wende wurden die Produktionsstrecken Schritt für Schritt abgebaut. Gleichzeitig begann die Geschäftsführung der Spinnerei einige Flächen sehr kleinteilig an Künstler, Handwerker etc. zu vermieten. Zwischen 1993 und 2000 konnten 5 000 m² Nutzfläche vermietet werden.

Einzigartig ist, dass die Entwicklung der Spinnerei eine kommerzielle Entwicklung darstellt. Das unterscheidet sie vor allem von anderen Fabriksentwicklungen im Bereich Kunst und Kultur.

Nach der Wende ging die Baumwollspinnerei ins Eigentum der Treuhand über. Diese verkaufte die Liegenschaft um einen symbolischen Preis von einer DM an ein Kölner Unternehmen, welches bis Mitte der 90-iger Jahre noch 1 650 Mitarbeiter beschäftigte. Danach kam das Aus für den Großteil der Mitarbeiter. Der neue Besitzer führte nur noch die Kordproduktion mit mehreren Dutzend Beschäftigten weiter und wollte das Fabriksgelände mit zahlreichen denkmalgeschützten Industriebauten sanieren lassen und dann vermieten. Der Erfolg des Unternehmers blieb aus und so kam es zu einem Verkaufsangebot der Baumwollspinnerei 2000.

Dieser Projektentwicklungsprozess läuft seit 2000.

Das Projekt soll Kunstinteressierte verschiedener sozialer Milieus und Fachtouristen anziehen.

Abbildung 12: Baumwollspinnerei Leipzig

4.4.2 ZIELE UND KONZEPT

Die Ziele, die mit der Entwicklung der Baumwollspinnerei Leipzig verfolgt werden, sind ebenso unterschiedlich wie die an der Entwicklung beteiligten Akteure. Ein Ziel war die schnelle und für die Stadt Leipzig günstige Nachnutzung einer Industriebrache. Dieses Ziel unterstützte die Stadt durch die Genehmigung der Nutzungsmischung aus Ateliers, Einzelhandel, Gewerbe, etc. in der Baumwollspinnerei.

Der Betrieb der Spinnerei durch die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH ist privatwirtschaftlich-kommerziell organisiert. Sie ist Eigentümer der Liegenschaft. In ihren Zuständigkeitsbereich fällt der Abschluss von Mietverträgen, die Festigung des Brandings durch einen Mietermix aus Künstlern, Gewerbe und Einzelhandel und ein offensives Marketing durch Berichte in nationalen und internationalen Medien und durch einen Internetauftritt. Die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH übernimmt somit das zentrale Flächenmanagement der Liegenschaft mit ihren vielen unterschiedlichen Mietern

(multi-user) und unterschiedlichen Nutzungen (multi-purpose) mit einem Schwerpunkt in den Bereichen Kunstproduktion und -vermarktung (Branding) sowie Einzelhandel und Gastronomie.

Das Nutzungskonzept sieht vor, dass die eine Hälfte der Flächen an den nicht-künstlerischen Bereich vermietet wird, die andere Hälfte an den künstlerischen Bereich. Diese Mischnutzung hat zwei positive Effekte. Einerseits entsteht ein betriebswirtschaftlicher Vorteil, da so die Hälfte der Mieteinnahmen gesichert ist. Andererseits herrscht ein gutes Kommunikationsklima zwischen den Mietern, da durch die unterschiedlichen Nutzungen der Konkurrenzdruck zwischen den Mietern sehr gering ist und sich durch die Nutzungen Synergieeffekte unter den Mietern ergeben können.

Die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH betrieb und betreibt heute noch eine Politik der aktiven Mieteranwerbung und ein spezielles Qualitätsmanagement beim Mietermix. Dabei werden die Künstler von der Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH schon an den Hochschulen beobachtet und dann gezielt gefragt, ob sie Interesse an einem Atelier in der Spinnerei hätten. So entstand eine Community von Künstlern, die innerhalb eines geschlossenen Atelierareals arbeiten konnten. Es ist ein Prozess, der als Creating Communities bezeichnet werden kann. Dabei achtet die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH sehr auf die Zusammensetzung des Mietermix.

Gleichzeitig öffnet sich das Areal kunstinteressierten Fachtouristen als Besucherstandort. Dabei versucht die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH, großen Trubel zu vermeiden und engagiert sich im qualitativen Besucherbereich. So wird zum Beispiel zweimal jährlich ein Rundgang durch die Galerien der Spinnerei organisiert.

Die Halle 14 ist der einzige nicht-kommerziell genutzte Raum in der Baumwollspinnerei, in dem im Dienst der Öffentlichkeit Projekte, Initiativen und Kooperationen mit künstlerischen und kulturellen Inhalten stattfinden. Das Leitbild der Halle 14 sieht vor, dass die Halle in einem Netzwerk von ausgewählten Partnern weiterentwickelt werden soll. Ziel ist es auch, weitere Partner zu gewinnen, die sich in die Neunutzung des Gebäudes einbringen. Momentan hat die Halle 14 zwei Partner, die experimentelle Ausstellungsplattform Universal Cube und die Columbus Art Foundation. Das Nutzungskonzept plant neben Ausstellungs- und Veranstaltungsflächen eine Nutzung durch ein Besucherzentrum, eine Kunstbibliothek, ein Kunstdepot mit Präsentationsflächen, ein Depot für die Sammlung der Stiftung Federkiel, Ateliers und Werkstätten für das Stipendiatenprogramm, eine Werkstatt für die Kunstvermittlung an Kinder und Jugendliche (Kreative Spinner) sowie Büro- und Freiflächen und Aufenthaltsorte für die Halle 14.

4.4.3 BETEILIGTE AKTEURE UND NETZWERKE

Einziger öffentlicher Akteur der Projektentwicklung war die Stadt Leipzig in der Rolle der Behörde und als Fördermittelgeber. Zwischen 2002 und 2005 beschloss sie aufgrund ihrer Ent-

scheidungskompetenzen und Planungshoheit die Vergabe von Fördermitteln und Erteilung der Nutzungs- und Baugenehmigung. Sie ermöglichte die Nachnutzung eines Industriestandortes durch die Genehmigung der Nutzungsmischung aus Ateliers, Einzelhandel, Gewerbe etc.

In der Gruppe der privaten Akteure ist die MIB AG angesiedelt. Sie war 2000 der Initiator der Entwicklung der Liegenschaft und ist seither Gesellschafter der Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH und Projektentwickler der Baumwollspinnerei. Sie führte eine Machbarkeitsstudie für die Baumwollspinnerei Leipzig durch und gründete gemeinsam mit der Heintz & Co KG. als zweiten Partner die Leipziger Baumwollspinnerei Verwaltungsgesellschaft mbH, kaufte die Liegenschaft an und schloss den Kaufvertrag für den Ankauf der Liegenschaft ab. Dazu brachte sie die Ressourcen Projektentwicklungs-Know-how und Planungs-Know-how mit. Ziel dabei war, eine möglichst hohe und nachhaltige Wertschöpfung aus dem Eigenkapital für MIB AG.

Der zweite Gesellschafter der Leipziger Baumwollspinnerei Verwaltungsgesellschaft mbH ist seit 2000 die Heintz & Co KG. Als Gesellschafter hat sie Entscheidungskompetenz in der Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH und bringt Projektentwicklungs-Know-how und Planungs-Know-how mit. Um eine möglichst hohe Wertschöpfung aus dem Eigenkapital zu erzielen, gründete sie gemeinsam mit der MIB AG die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH, schloss den Kaufvertrag zum Ankauf der Liegenschaft ab und kaufte die Liegenschaft durch Investition von Eigenkapital an.

Karsten Schmitz ergänzt seit 2002 als dritter Gesellschafter die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH. Seine Ziele sind die Förderung von zeitgenössischer Kunst und die Erzielung möglichst hoher Gewinne aus seinem Eigenkapital.

Die Sparkasse Leipzig konnte 2003 als Financier gewonnen werden. Sie schloss eine Finanzierungsvereinbarung mit der Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH ab. Ziele der Sparkassen sind eine möglichst sichere Verwendung ihrer Finanzmittel bei gleichzeitig möglichst hohem Ertrag aus den Investitionen.

Die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH wurde 2000 gegründet und ist Projektentwickler, Grundstückseigentümer seit Anfang 2001 und Betreiber der Spinnerei. Ihre Ressourcen reichen vom Grundstückseigentum über Markt-Know-how, Projektentwicklungs-Know-how und Planungs-Know-how sowie Entscheidungskompetenz und Vertretungskompetenz. Sie war Antragsteller für Baugenehmigung, schließt Mietverträge mit Mietern, kreiert ein Branding durch einen Mietermix aus Künstlern, Gewerbe und Einzelhandel, betreibt ein offensives Marketing durch Berichte in nationalen und internationalen Medien und durch Internetauftritt und stellt der Halle 14 e.V. das Gebäude Halle 14 zur gemeinnützigen Bespielung zur Verfügung. Ziel dabei ist der betriebswirtschaftlich rentable Betrieb der Immobilie, also Gewinne zu erzielen.

Bevor die MIB AG und die Heintz & Co KG die Liegenschaft kauften, war diese im Besitz eines Kölner Privatunternehmens. Ziel des Unternehmens war der Verkauf der Immobilie nach dem Rückbau der Produktionsstrecken zu einem möglichst hohen Preis.

Weitere private Akteure sind seit 2002 die Ankermieter, die Galerie „Eigen + Art“, der Kunstbedarfsgroßhandel „boesner“ und der Computerfachhandel „zur 48 Die Welt der Computer“. Nach der Aufnahme des Betriebs entstand ein Branding durch das jeweilige spezifische Angebot des Mieters. Sie führen für ihren Betrieb ein spezifisches Marketing durch und steigern damit die Bekanntheit der Adresse der Spinnerei. Sie sind an einer möglichst großen Bekanntheit bei potenziellen Kunden und möglichst hohen Einnahmen und Gewinnen interessiert.

Alle privaten Akteure waren während des Projektentwicklungsprozesses daran interessiert, die Projektrisken zu kennen und zu minimieren.

Zur Gruppe der intermediären Akteure gehörte die Arbeitsgemeinschaft Leipzig (ARGE). Sie war zwischen 2003 und 2005 Fördermittelgeber. Sie förderte das Projekt durch die Vermittlung von Langzeitarbeitslosen als Arbeitskräfte, die für die Sanierung der Gebäude einen befristeten Arbeitsvertrag mit der Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH als Träger der Maßnahmen abschlossen, und die Bezahlung der Lohnkosten für diese Arbeitskräfte, in Form von Zuschüssen an den Träger. Damit zielten sie auf die Beschäftigung und Wiedereinführung von Langzeitarbeitslosen in die Arbeitswelt ab.

Die Stiftung Federkiel ist seit 2002 Fördermittelgeber. Sie stellt Mittel zum Betrieb der Halle 14 zur Verfügung und trägt dadurch zum Branding, zum Marketing und zur Bekanntheitssteigerung der Adresse der Spinnerei bei. Ziele sind die Ermöglichung, die Förderung und die Initiierung von zeitgenössischer Kunst und Kulturprojekten und die Möglichkeit, diese der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Ebenfalls zur Gruppe der intermediären Akteure gehört der Verein Halle 14 e.V. Er übernahm 2007 die Geschäfte der Stiftung Federkiel und ist Betreiber der Halle 14. Er verfolgt dieselben Ziele wie die Stiftung Federkiel.

Vernetzung der Akteure: Die MIB AG und die Heintz & Co KG. gründeten als Gesellschafter und gleichberechtigte Partner die Leipziger Baumwollspinnerei Verwertungsgesellschaft mbH. Die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH kaufte die Fabrik von einem Kölner Privatunternehmen. Um die Halle 14 als gemeinnütziges Projekt in die Spinnerei zu integrieren, stellt die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH das Gebäude Halle 14 der Stiftung Federkiel zur Verfügung. Der Vorstand der Stiftung Federkiel Karsten Schmitz ist von dem Projekt so begeistert, dass er mit seinem Privatkapital in die Leipziger Baumwollspinnerei Verwertungsgesellschaft mbH als Gesellschafter einsteigt. Der Betrieb der Halle 14 wird zuerst von der Stiftung Federkiel übernommen und in weiterer Folge an den Halle 14 e.V. übertragen. Der Halle 14 e.V. übernimmt die Mitarbeiter und Aufgaben der Stif-

tung Federkiel in der Halle 14. Die Leipziger Baumwollspinnerei Verwertungsgesellschaft mbH bemühte sich durch aktive Mieterwerbung darum, mehrere Ankermieter für die Baumwollspinnerei zu gewinnen und holte die Galerie „Eigen + Art“, den Kunstbedarfsgroßhandel „boesner“ und den Computerfachhandel „zur 48 die Welt der Computer“ an Bord. Angesichts der Mietverträge mit diesen Ankermietern entschließt sich die Sparkasse Leipzig dazu das Projekt mitzufinanzieren. Die ARGE Leipzig konnte als Förderer der Sanierung der Baumwollspinnerei im Zuge der ABM durch Zuschüsse gewonnen werden.

4.4.4 DER PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS

Zwischen 1993 und 2000 baute der damalige Besitzer, ein Kölner Privatunternehmen, die Produktionsstrecken der Baumwollspinnerei stetig zurück. Mit dem Ende der Produktion sollte das Fabrikgebäude und das Grundstück verkauft werden. Für das Verkaufsangebot wurde ein Makler beauftragt.

Die MIB AG bekam 2000 das Angebot eines Maklers, die Baumwollspinnerei zu kaufen. Bei der Standortanalyse und der Prüfung der Machbarkeit kam man zu dem Schluss, dass aufgrund der guten Substanz und der baukulturellen Qualität der Gebäude am Areal eine Entwicklung der Liegenschaft zu einem Kultur- und Gewerbezentrum für die MIB AG als nachhaltige Investition sehr interessant wäre. Die MIB AG entwickelte ein Betriebs- und Nutzungskonzept und ein entsprechendes Finanzierungskonzept und führte eine Wirtschaftlichkeitsberechnung durch. Für das Redevelopment einer Industriebrache erhoffte sich die MIB AG ein großes Förderpotenzial und sie entschied sich für den Kauf der Liegenschaft. Ein weiterer Gesellschafter konnte gewonnen werden und die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH wurde gegründet. Diese entwickelte eine Betriebskonzept und dem entsprechend eine Finanzierungskonzept, eine Wirtschaftlichkeitsberechnung und eine Nutzungskonzept.

Anfang 2001 kaufte die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH die Immobilie. Für den Ankauf konnte keine Bank als Financier gewonnen werden, da das Projekt für die Banken zu unsicher erschien. So wurde der Kaufpreis für die Immobilie aus Eigenmitteln der Gesellschafter der Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH finanziert. Infolge der Eigenmittelfinanzierung waren dann keine Gelder für die Sanierung des Gebäudes mehr vorhanden. Die Einnahmen von den Mietern, die am Gelände die Fläche von 5.000 m² mieteten, reichten nicht aus, um die Betriebskosten zu decken oder Gelder für eine Sanierung zu generieren. So wurde versucht, Mieter zu finden, die die Flächen auch unsaniert mieten. Einzig der niedrige Mietpreis von € 1,-- bis € 2,-- pro m² machten erstmals die Flächen für Mieter attraktiv.

Im Jahr 2002 konnte der Computerfachhandel "zur 48 Die Welt der Computer" als Mieter gewonnen werden. Der Computerfachhandel mietete 2 000 m² zu € 2,-- pro m². Außerdem wurde das Cafe Mule, in dem zusätzlich zum täglichen Cafebetrieb zahlreiche Konzerte und private Veranstaltungen stattfinden, als Mieter gewonnen werden. Die Leipziger Baumwollspinnerei

VerwaltungsgesellschaftmbH stellte der Stiftung Federkiel das Gebäude Halle 14 zur nichtkommerziellen Nutzung als "Möglichkeitsraum", als Raum für Kunstausstellungen, zur Verfügung. Der Vorstandsvorsitzende der Stiftung Federkiel Karsten Schmitz konnte außerdem als Gesellschafter der Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH gewonnen werden. Durch die Mietverträge, die 2002 abgeschlossen wurden, gelang es der Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH den Brand zu festigen.

Neben einer jährlichen Förderung von € 100.000,-- pro Jahr durch das Landesamt für Denkmalpflege konnten durch eine kontinuierliche Fördermittelakquisition und Lobbyarbeit zwischen 2003 und 2005 zwei weitere Fördermitteltöpfe erschlossen werden. Eine Fördermittelzusage erreichte die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH im Bund-Länder-Programm Stadtumbau Ost. Dabei handelt es sich um eine Städtebauförderung, die zu je einem Drittel durch den Bund, das Land und die Kommune finanziert wird. Weiters waren mit der Förderung Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) durch die Arbeitsgemeinschaft Leipzig Sanierungen der Liegenschaft möglich. Nachdem man 2004 die namhafte Galerie Eigen + Art als Mieter in der Spinnerei gewonnen hatte, konnte die VerwaltungsGmbH die Sparkasse Leipzig als Finanzierungspartner für den Ausbau der Gebäude für die Galerien gewinnen.

Nachdem 2003 die Arbeiten zur Hüllensanierung, ohne dass Flächen vorvermietet waren, begannen, überzeugte die VerwaltungsGmbH nach einiger Zeit Mieter davon, in die Räumlichkeiten der Spinnerei einzuziehen bzw. Mietverträge abzuschließen. Die Sanierungsmaßnahmen wurden als vertrauensbildende Maßnahmen angesehen. Durch den Erhalt der Fördermittel wurden in der Zeit zwischen 2003 und 2005 mehrere Gebäudekomplexe saniert. Saniert wurden dabei die Dächer und Fenster, die Fassaden der Gebäude wurden so belassen, wie sie waren. So wurden die Sanierungskosten minimiert und ein Ansteigen der für die Wirtschaftlichkeit des Projekts notwendigen Mietpreise verhindert.

Mitte 2004 konnte nach langen Mietvertragsverhandlungen die Galerie Eigen + Art und der Kunstbedarfsgroßhandel boesner als Mieter für die Spinnerei gewonnen werden. Für diese beiden Mieter ergaben sich am Standort besondere Synergieeffekte, weil viele Künstler schon da waren. Dem Ankermieter Galerie Eigen + Art folgten zahlreiche wichtige Galerien in die Spinnerei. Die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH konnte mit vierzehn Galerien Mietverträge bis zur Eröffnung der Spinnerei nach den Sanierungsmaßnahmen abschließen. Dabei achtete die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH darauf, dass der Mietermix und die Mischnutzung aus nicht-künstlerischen und künstlerischen Bereichen bestehen bleibt.

Mit der Eröffnung der Spinnerei 2005 begann ein neues Zeitalter. Zunächst wurde das Marketing auf das Thema Neue Leipziger Schule ausgerichtet, um das Interesse von zahlreichen internationalen Galerien zu wecken. Durch die aktive Anwerbung für den Mietermix von Künstlern und von nicht-künstlerischen Firmen gelang es der Leipziger Baumwollspinnerei Verwal-

tungsgesellschaftmbH, die Spinnerei betriebswirtschaftlich erfolgreich zu organisieren. Zur Eröffnung organisierten die Galerien einen Galerienrundgang, der mittlerweile zweimal im Jahr stattfindet.

Im April 2007 wurde der gemeinnützige Verein Halle 14 e.V. als Träger der Halle 14 gegründet. Der Verein soll schrittweise die Projekte, Mitarbeiter und Geschäfte der Stiftung Federkiel am Gelände übernehmen, nachdem Mitarbeiter der Stiftung Federkiel die Halle fünf Jahre unsaniert mit zeitgenössischer Kunst bespielten. 2007 entwickelte der Halle 14 e.V. ein Leitbild, ein Nutzungs- und ein Sanierungskonzept. Entsprechend dieses Nutzungskonzeptes begann der Halle 14 e.V. dann die Halle zu sanieren. Sie soll in den nächsten Jahren für eine erweiterte Nutzung durch ein Besucherzentrum und eine Bibliothek von dem Halle 14 e.V. erschlossen werden. Das Nutzungskonzept der Halle 14 sieht weiters vor, dass die Halle in einem Netzwerk von ausgewählten Partnern weiterentwickelt werden soll. Ziel ist es auch, weitere Partner zu gewinnen, die sich in die Neunutzung des Gebäudes einbringen. Momentan hat der Halle 14 e.V. zwei Partner, die experimentelle Ausstellungsplattform Universal Cube und die Columbus Art Foundation.

4.4.5 DEALS, VERTRÄGE, FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN

Der entscheidende Deal für die Projektentwicklung war die Gründung der Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH durch die Gesellschafter MIB AG - Bertram Schultze, Heintz & Co KG. – Dr. Florian Busse und Karsten Schmitz, weil dadurch die Entwicklung erst möglich wurde.

Die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH stellt als Eigentümer des Gebäudes Halle 14 dem Verein Halle 14 e.V. und der Stiftung Federkiel das Gebäude kostenlos zur Verfügung und kommt für die Betriebskosten auf. Im Gegenzug dazu ist der Verein und die Stiftung dazu vertraglich verpflichtet, Inhalte im Bereich der bildenden Kunst und des Ausstellungswesens in das Gebäude zu bringen.

Die wichtigsten Mietverträge für den Erfolg der Entwicklung wurden zum einen mit dem Computerfachhandel „Zur 48“ abgeschlossen. Als erster großer Mieter sorgte er für regelmäßige Mieteinnahmen. Weiters der Mietvertrag mit der Galerie Eigen + Art, die als Frequenzbringer weitere Galeristen angelockt hat.

Die Finanzierung der Baumwollspinnerei hat sich im Laufe der Zeit als schwieriges Unterfangen herausgestellt. So konnten außer einer jährlichen Förderung von € 100.000,-- durch das Landesamt für Denkmalpflege in den ersten drei Jahren des Projektentwicklungsprozesses keine Fördermittel akquiriert werden, da kommerzielle Entwicklungen im Kunstbereich nicht gefördert werden. So versuchte die Leipziger Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH die Förderfähigkeit durch die Einrichtung einer nicht-kommerziellen, gemeinnützigen Institution, der Halle 14, zu erreichen. Sie hoffte, dass mit der Halle 14 ein nicht-kommerzieller Motor für die Entwicklung geschaffen würde. Auch so konnten keine Fördermittel generiert werden.

Auch die Suche nach einem Financier scheiterte in den ersten Jahren. So musste der Ankauf der Liegenschaft und die ersten kleinen Sanierungsmaßnahmen aus Eigenmitteln der Gesellschafter finanziert werden.

Erst nach jahrelanger Lobbyarbeit gelang es der Baumwollspinnerei VerwaltungsgesellschaftmbH Gelder aus dem Fördertopf des Förderprogramms Stadtumbau Ost zu akquirieren. Dabei handelt es sich um eine Städtebauförderung, die zu je einem Drittel durch den Bund, das Land und die Kommune finanziert wird. Weiters konnten mit der Förderung Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) durch die Arbeitsgemeinschaft Leipzig Sanierungen der Liegenschaft durchgeführt werden.

Nachdem man 2004 die namhafte Galerie Eigen + Art als Mieter in der Spinnerei gewonnen hatte, konnte die Sparkasse Leipzig als Finanzierungspartner für den Ausbau der Gebäude für die Galerien gewonnen werden.

4.5 KOPPELSCHLEUSE MEPPEN

4.5.1 BESCHREIBUNG DER GEMEINDE UND DES PROJEKTES

Das Netzwerkprojekt Koppelschleuse ist in Meppen entwickelt worden. Meppen ist als Mittelzentrum im Niedersächsischen Landesentwicklungsplan gekennzeichnet. Es liegt im Landkreis Emsland unweit der Staatsgrenze zu den Niederlanden.

Die Stadt Meppen hatte am 30.06.2007 einen Bevölkerungsstand von 34 725 Einwohnern. Zehn Jahre zuvor am 30.06.1997 waren es 32 552 Einwohner, das bedeutet ein Wachstum von 6,7 %.[57]

Wie Abbildung 11 zeigt ist die Bevölkerung im Landkreis Emsland seit Beginn des 20. Jahrhunderts stetig gewachsen.

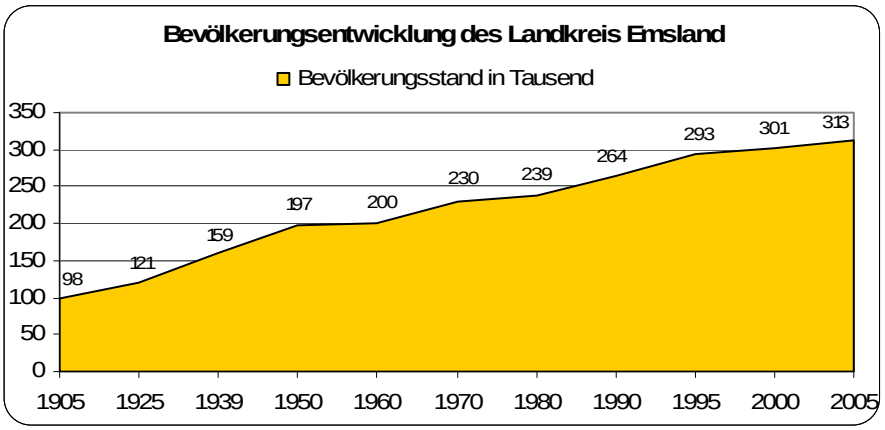


Abbildung 13: Bevölkerungsentwicklung des Landkreis Emsland

[57] Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland: Bevölkerungsentwicklung, http://www.osnabrueck.ihk24.de/produktmarken/standortpolitik/Konjunktur/Der_IHK-Bezirk_in_Zahlen/Kommunale_Kennziffern/Bevoelkerungsentwicklung.jsp;%20Zugrif:%2018.09.2008;%20Herausgeber:%20Industrie-%20und%20Handelskammer%20Osnabr%C3%BCck-Emsland; eingesehen am 18.09.2008.

Trotzdem muss ab ca. 2015 mit einem Bevölkerungsrückgang in der Region gerechnet werden. Nach Prognosen wird dann jeder zweite Einwohner älter als 50 Jahre sein.

Die Arbeitslosenquote der Kommune lag im Juli 2008 bei 3,9 %[58]. Damit liegt die Arbeitslosenquote in Meppen weit unter der des Landkreises Emsland mit 6,3 %[59], der Niedersachsens mit 7,7 %, der Westdeutschlands mit 6,4 % und der Deutschlands mit 7,7 %.[60]

Die Stadt Meppen konnte in den letzten Jahren ihre Bedeutung als Tourismusstandort ausbauen. Lag die Zahl der Übernachtungen 1994 noch bei 28 372, konnten 2005 bereits 42 709 Übernachtungen registriert werden.[61]

Die Koppelschleuse wurde zwischen 1826 und 1830 gebaut, um den Schiffen am Ende des ehemaligen Ems-Hase-Kanals den Abstieg in die Hase zu ermöglichen. Zu der Schleusenanlage gehörte auch das Gebäude der Königlich-Hannoverschen Wasserbauinspektion.

Sie befindet sich im Süd-Osten der Stadt, außerhalb des Stadtzentrums. Der Standort ist schon durch seine Nutzungen des Meppener Kunstkreises e.V. und dem Ausstellungszentrum für die Archäologie des Emslandes bekannt. Der Standort befindet sich außerhalb des Stadtzentrums, ist jedoch zu Fuß oder mit dem Fahrrad gut zu erreichen.

Meppen ist mit dem ÖPNV, der Bahn RE14127 zwischen Emden und Münster, gut erreichbar. Durch den MIV ist die Stadt über die A31 oder die B70 und B402/E233 erschlossen. Die nächsten Flughäfen befinden sich in Dortmund, ca. 150 km entfernt und Bremen, ca. 123 km entfernt.

Der Standort liegt etwa einen Kilometer vom Stadtzentrum entfernt. Er hat keine Zentrumsfunktion, da sich weder Einzelhandel noch städtische Verwaltung o.ä. am Standort befinden. Der Standort ist umgeben von Einfamilienhäusern.

Die Gebäude des Meppener Kunstkreises e.V. und des Ausstellungszentrums für die Archäologie des Emslandes befinden sich am Rande und das Jugend- und Kulturgästehaus, liegt eingebettet in eine Parklandschaft, die den Standort besonders attraktiv macht.

Die Gebäude des Meppener Kunstkreises e.V. sind teilweise ein- und teilweise zweigeschossig. Das Ausstellungszentrum für die Archäologie ist ebenfalls zweigeschossig. Die beiden Gebäude liegen direkt nebeneinander und bilden den Eingang zum Skulpturenpark und zum Jugendgästehaus. Der Standort ist durch das Jugend- und Kulturgästehaus bei Touristen besonders beliebt.

Alte Alleen führen zum Gelände an der Koppelschleuse Meppen. Der Standort verbindet historische und zeitgenössische Architektur durch das Nebeneinander des ehemaligen Gebäudes

---

[58] Agentur für Arbeit Nordhorn: Pressemitteilung Nr. 036/2008 – 31.Juli 2008. S.4.
[59] Agentur für Arbeit Leer: Der Arbeitsmarkt im Bezirk der Agentur für Arbeit Leer – Arbeitsmarktreport Berichtsmonat Juli 2008. S.19.
[60] Bundesagentur für Arbeit: Arbeitslosenquoten im Juli 2008 - Länder und Kreise
[61] Industrie- und Handelkammer Osnabrück-Emsland: Entwicklung der Gästeankünfte und Übernachtungen in Mittelzentren, S.4.

der Königlich-Hannoverschen Wasserbauinspektion und der neuen Gebäude des Ausstellungszentrums für die Archäologie und des Jugend- und Kulturgästehauses. Das Grundstück ist im Besitz der Stadt Meppen, das Gelände ist vor der Bebauung ungenutzt gewesen und brach gelegen.

Am Standort findet sich das ehemalige Gebäude der Königlich-Hannoverschen Wasserbauinspektion. In diesem historischen Gebäude sind seit 1981 der Meppener Kunstkreis e.V. und die Kunstschule untergebracht. In direkter Nachbarschaft ist das 1996 eröffnete Ausstellungszentrum für die Archäologie des Emslandes. Da der Meppener Kunstkreis e.V. und die Kunstschule seit 1981 und das Ausstellungszentrum für die Archäologie des Emslandes seit 1996 am Standort angesiedelt sind, war dieser unter kunstinteressierten Einwohnern und Touristen und Museumsbesuchern schon bekannt und beliebt.

Die Projektentwicklung zwischen Mai 1998 und April 2001 umfasste einen Neubau im Zuge einer Arealentwicklung. Entwickelt wurde ein Netzwerkprojekt. Das Netzwerk setzt sich aus vier Partnern, dem Meppener Kunstkreis e.V., dem Ausstellungszentrum für die Archäologie des Emslandes, der Stichting Van Gogh & Drenthe und der Jugendherbergen gGmbH zusammen. Das Netzwerk arbeitet ständig daran, neue lokale, regionale und internationale Kooperationspartner zu finden.

Die Zielgruppe des Projektes sind hauptsächlich Touristen. So verzeichnet das Jugend- und Kulturgästehaus jährlich ca. 19 000 Übernachtungen. Dabei handelt es sich zu einem Drittel um Tagungsgruppen, zu einem Drittel um Schulklassen und zu einem Drittel um Familien und Einzelreisende. So nehmen inzwischen etwa 1 000 Schüler jährlich die Kursangebote der Kunstschule wahr. Außerdem soll auch die in der Region ansässige Bevölkerung angesprochen werden.

Die Einzigartigkeit des Projektes ergibt sich durch die Bildung des Netzwerkes und damit durch die direkte Verknüpfung von Kultur und Tourismus. Das Potenzial des Standortes wurde aufgegriffen und im Sinne des Wunschs nach einem breiteren Kulturangebot und nach einer neuen Jugendherberge erweitert.

Abbildung 14: Koppelschleuse Meppen (Jugend- und Kulturgästehaus und Gebäude des Meppener Kunstkreis e.V.)

Abbildung 15: Koppelschleuse Meppen (Skulpturenpark und Ausstellungszentrum für die Archäologie des Emslandes)

4.5.2 ZIELE UND KONZEPT

Ziel des Projekts Koppelschleuse Meppen ist die Verknüpfung eines international ausgerichteten Angebots an kunst- und kulturpädagogischer Praxis und Bildung mit einer nachhaltigen Tourismusentwicklung.

Das Betriebskonzept des Netzwerkprojektes Koppelschleuse Meppen sieht vor, dass die am Netzwerk beteiligten Institutionen als gleichberechtigte Partner unter der Beteiligung der Stadt Meppen ein variables Programm, das kunst- und kulturpädagogische Programmbausteine speziell für Jugendliche und Familien enthält, entwickelt und vermarktet. Die vier Institutionen arbeiten teilweise in privatwirtschaftlich-kommerziellen, in privatwirtschaftlich-gemeinnützigen und in öffentlich-rechtlichen Organisationsformen. Für die Tätigkeitsfelder Kulturvermittlung und kulturelle Bildung sollen in den Kunst- und Kulturkategorien kulturelles Erbe, darstellende, bildende und multidisziplinäre Kunst und soziokulturelle Aktivitäten themenorientierte Ausstellungen, Seminare und Projekte organisiert und veranstaltet werden. Diese finden in den Werkstätten und Seminarräumen der beteiligten Institutionen statt. Mittelpunkt des Netzwerkes ist das Gästehaus mit 140 Betten in enger Kooperation mit dem Van-Gogh-Haus in Drenthe.

Das Netzwerk hat drei Organe und eine Arbeitsebene. Die Arbeitsebene, die keine Organstellung hat, besteht aus der Jugendherbergen gGmbH und dem vom Meppener Kunstkreis angestellten Kunst- und Kulturpädagogen, der die Interessen des Netzwerkes vertreten soll. Er ist für die organisatorische Planung, die Vernetzung der Angebote, für den Informationsfluss und die Marketingaktivitäten verantwortlich. Darüber hinaus soll er mögliche Partner und Gäste akquirieren. Er ist auch Ansprechpartner für Organisationen, die in den Räumlichkeiten der Koppelschleuse Meppen eigene Veranstaltungen durchführen wollen.

Das Entscheidungsgremium als erstes Organ, setzt sich aus je einem stimmberechtigten Vertreter der Jugendherbergen gGmbH, des Meppener Kunstkreises, des Ausstellungszentrums für Archäologie des Emslandes, der Stichting Van Gogh & Drenthe und der Stadt Meppen zusammen. Die Mitglieder sollen sich mindestens einmal jährlich auf Einladung der Stadt Meppen treffen, um das Angebot und die Ziele festzulegen.

Für das Kuratorium wählt die Stadt Meppen im Einvernehmen mit dem Landkreis höchstens 15 ehrenamtliche Mitglieder aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Öffentlichkeit für die Dauer von fünf Jahren aus. Das Kuratorium tritt dann einmal jährlich zusammen, um den Bericht der Arbeitsebene entgegen zu nehmen, finanzielle und organisatorische Themen zu beraten und Empfehlungen an die Entscheidungsgremien zu geben.

Das dritte Organ ist der wissenschaftliche Beirat. Dieses Organ ist auf Vorschlag der Beteiligten im Netzwerk durch die Stadt Meppen im Einvernehmen mit dem Landkreis aus Vertretern der Programmbereiche bildende Kunst, angewandte Kunst und Design, Kulturgeschichte, Architektur und Kommunikation und einem Vertreter der Literaturförderung der Stiftung Niedersachsen gebildet worden. Er soll zweimal jährlich auf Einladung der Stadt zusammentreten, um den Mitgliedern des Entscheidungsgremiums Impulse für die Programmgestaltung zu geben und die Umsetzung beratend und unterstützend zu begleiten.

4.5.3 BETEILIGTE AKTEURE UND NETZWERKE

An der Projektentwicklung war eine Vielzahl von Akteuren beteiligt. Die erste Gruppe der Beteiligten ist die der öffentlichen Akteure. Die Stadt Meppen war durch das Kulturamt Meppen in der Rolle des Bauherrn, Koordinators und Projektentwicklers seit 1993 an der Entwicklung beteiligt. Sie konnte dazu die Ressourcen Projektentwicklungs-Know-how, Planungs-Know-how, Entscheidungskompetenz und Grundstückseigentum mit einbringen. Während der Projektentwicklung verhandelte sie den Nutzungsvertrag mit der Jugendherbergen gGmbH aus, beschloss den Bau der Jugendherberge und erteilte dazu die Baugenehmigung. Ziel der Stadt war die Förderung von Kultur und Tourismus in der Region.

Zweiter öffentlicher Akteur war das Land Niedersachsen in der Rolle des Beraters und Förderers. Durch die Fördermöglichkeiten von Kultur- und Netzwerkprojekten des Landes kam es 1999 zu dem Beschluss, das Netzwerkprojekt Koppelschleuse zu fördern. 2003 beschloss das Land, die Erweiterung der Räumlichkeiten der Kunstschule zu fördern. Ziele des Landes Niedersachsen sind die Förderung von Kulturnetzwerken, von Kooperationen von Museen und Kunstvereinen, die Stärkung der grenzübergreifenden, länderübergreifenden und interregionalen Zusammenarbeit und des Tourismus in der Region.

Ein weiterer öffentlicher Fördermittelgeber war das EU - INTERREG III A Programm der Ems Dollart Region. 1999 beschlossen sie den Bau des Skulpturenparks und des Jugend- und Kulturgästehauses aus ihrem Fördermitteltopf zu unterstützen. Ziele des Programms sind die nachhaltige Stärkung der grenzübergreifenden Zusammenarbeit zwischen deutschen und niederländischen Partnern, die Förderung von Kooperationen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und den zahlreichen Forschungseinrichtungen sowie die Stärkung der weichen Standortfaktoren, wie eine intakte Natur und eine hochwertige Lebensumwelt.

2000 bekam das Projekt weitere EU – Fördermittel. Das Niedersächsische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr beschloss die Förderung des Baus des Skulpturenparks und

des Jugend- und Kulturgästehauses durch Mittel des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung EFRE. Die Mittel des EFRE sollen lokale Aktionen für die Entwicklung des einheimischen Potenzials unterstützen.

Zur Akteursgruppe der intermediären Akteure zählt Herr Martin Kötteringer, der aufgrund seines Markt-Know-hows im Mai 1998 als Berater vom Ministerium für Wissenschaft und Kultur Niedersachsen gesandt wurde. Er beriet die Stadt Meppen und den Meppener Kunstkreis e.V. im Zuge des Round-Table-Gespräches zur Umsetzung eines Skulpturenparks.

Die Stiftung Niedersachsen war 1999 als Fördermittelgeber an der Entwicklung beteiligt. Die Stiftung entschied, den Bau des Jugend- und Kulturgästehauses zu bezuschussen. Ziele der Stiftung sind die Förderung von Kultur und deren Wissenschaften sowie der kulturellen Bildung und Vermittlung im Land Niedersachsen. Der Schwerpunkte der Förderung sind strukturbildende Maßnahmen und Vorhaben, die zur Stärkung des Standorts Niedersachsen beitragen. Die Stiftung möchte positiv zur Entwicklung des Landes im Interesse des Gemeinwohls beitragen.

Ein weiterer intermediärer Akteur ist seit 1997 der Meppener Kunstkreis e.V. in der Rolle des Projektinitiators. Der Verein ist wegen seines lokalen Markt-Know-hows und seiner Entscheidungskompetenz über die Programmbausteine des Netzwerkes ein wichtiger Partner im Netzwerk. Dazu unterzeichnete der Vorstand des Vereins eine Erklärung zur Zusammenarbeit im Netzwerk. Außerdem arbeitete der Meppener Kunstkreis e.V. mit verschiedenen Kooperationspartnern zusammen.

Das Ausstellungszentrum für die Archäologie des Emslandes gehört zur Gruppe der intermediären Akteure und ist seit 1999 Partner im Netzwerk. Dazu unterzeichnete es die Erklärung zur Zusammenarbeit im Netzwerk. Es hat Entscheidungskompetenz über die Programmbausteine und die Zusammenarbeit mit möglichen Kooperationspartnern.

Ein weiterer Partner im Netzwerk und intermediärer Akteur ist die niederländische Stichting Van Gogh & Drenthe. Seit 1999 hat sie, genau wie die anderen Partner auch Entscheidungskompetenz über die Programmbausteine und die Zusammenarbeit mit möglichen Kooperationspartnern. Auch sie unterzeichnete die Erklärung zur Zusammenarbeit.

Die drei kulturell arbeitenden Partner im Netzwerk verfolgen mit ihrer Zusammenarbeit dieselben Ziele. Für sie stehen die Kooperation mit verschiedenen Kulturakteuren, die Erhöhung der Bekanntheit der einzelnen Einrichtungen, die Erweiterung des Angebotes und die finanzielle Unterstützung der Arbeit Partner im Vordergrund.

Ebenfalls intermediärer Akteur ist Herr Burkhard Sievers, der als Kultur- und Programmmanager für das Kulturmanagement des Netzwerkes verantwortlich ist. Zu seinen Aufgaben zählen seit August 2002 die Entwicklung von einzelnen Programmbausteinen, die dann zu einem Programm für Schulklassen, Projektgruppen aber auch Familien zusammengestellt werden können sowie die Kontaktaufnahme und Kooperation mit verschiedenen regionalen aber auch

internationalen Kulturakteuren. Um diese Aufgaben erfüllen zu können, brachte er das dazu notwendige Markt-Know-how mit und bekam die notwendigen Entscheidungskompetenzen über die Programmbausteine und die Zusammenarbeit mit möglichen Kooperationspartnern übertragen. Seine Ziele und Interessen sind die Kooperation mit verschiedenen Kulturakteuren, die Erhöhung der Bekanntheit des Projektes, die Erweiterung des Programmangebotes, die Erstellung von Programmbausteinen zur Zusammenstellung von individuellen Programmen und die Stärkung des Profils.

Zwei Akteure gehören zur Gruppe der privaten Akteure. Zum einen war die Jugendherbergen gGmbH dank ihres Markt-Know-hows seit 1999 als Betreiber des Jugend- und Kulturgästehauses und als Partner im Netzwerk an der Projektentwicklung beteiligt. Dazu untersuchte die gGmbH die Machbarkeit des Jugend- und Kulturgästehauses, verhandelte den Nutzungsvertrag mit der Stadt Meppen und übernahm das Marketing für das Jugend- und Kulturgästehaus, um so den Betrieb einer rentablen Jugendherberge zu ermöglichen.

Zum anderen beteiligte sich der bildende Künstler Franz Erhard Walther als Planer zwischen Mai 1998 und Dezember 1998 als privater Akteur an der Entwicklung. Dazu brachte er das notwenige Planungs-Know-how mit. Er übernahm den Entwurf des Gebäudes für das Jugend- und Kulturgästehaus und des Skulpturenparks und fertigte dafür Skizzen und Aquarelle an, die dann von einem Architekten in Baupläne umgesetzt wurden. Die konzeptionelle Planung durch einen Künstler war Teil des Brandings, also der Unverwechselbarkeit des Projektes.

Die Vernetzung der beteiligten Akteure erfolgte, weil die Stadt Meppen eine neue Jugendherberge errichten wollte und hierfür auf der Suche nach Fördermöglichkeiten war. Der Meppener Kunstkreis e.V. wollte einen Skulpturenpark in Meppen errichten. Zur Realisierung des Skulpturenparks trafen sich der Meppener Kunstkreis e.V., die Stadt Meppen und Herr Martin Kötteringer zu einem Round Table Gespräch. Bei diesem Gespräch wurde die Idee, den Bau der Jugendherberge und den Bau des Skulpturenparks zu kombinieren, geboren. Für den Entwurf engagierten die Stadt und der Meppener Kunstkreis e.V. den bildenden Künstler Franz Erhard Walther. Um das Projekt umsetzen zu können, beschlossen die Stadt und der Kunstkreis, ein Netzwerk zu bilden. Als Kooperationspartner im Netzwerk fanden sie die Jugendherbergen gGmbH, die auch die Jugendherberge betreiben sollte, das Ausstellungszentrum für die Archäologie des Emslandes und die Stiftung Van Gogh & Drenthe. Mit dem Kulturmanagement des Netzwerkes wurde der Kulturpädagoge Burkhard Sievers betraut. Das Land Niedersachsen und die Stiftung Niedersachsen haben die Entwicklung des Netzwerkprojekts durch Förderung und Beratung unterstützt.

4.5.4 DER PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS

Der Projektentwicklungsprozess begann mit der Ideenfindung. 1993 stellte die Stadt Meppen einen Antrag zur Förderung des Baues einer neuen Jugendherberge da 1996 die alte Jugendherberge in Meppen geschlossen wurde. Eine "gewöhnliche" Jugendherberge sollte nicht mehr gefördert werden, so waren die Verantwortlichen der Stadt auf der Suche nach einer

neuen Idee. Unabhängig davon hatte der Meppener Kunstkreis e.V. 1997 die Idee, einen Skulpturenpark zu errichten. Dabei handelte es sich um eine konkrete Idee, für die auch schon mögliche Geldgeber gefunden waren. Bei einem Round Table Gespräch zum Skulpturenpark im Mai 1998, bei dem Herr Kötteringer, als künstlerischer Berater, der Vertreter des Landkreises, des Meppener Kunstkreises e.V. und der Stadt Meppen anwesend waren, kamen die Beteiligten auf die Idee, die beiden Projekte zu kombinieren und als Netzwerkprojekt zu entwickeln. Während des Round Table Gespräches begannen sie mit der Grobkonzeption, der Idee zur Kombination von Kultur und Tourismus innerhalb eines Netzwerkes und erreichten einen informellen Beschluss zur Realisierung des Projektes.

Danach machten sich der Meppener Kunstkreis e.V. und die Stadt Meppen auf die Suche nach einem Künstler, der Entwürfe für den Skulpturenpark und die Jugendherberge anfertigen sollte und nach geeigneten Partnern für die Bildung des Netzwerkes. Herr Kötteringer kam auf die Idee, den bildenden Künstler Franz Erhard Walther mit dem Entwurf für das Gebäude und des Skulpturenparks zu beauftragen und stellte den Kontakt zwischen der Stadt Meppen und Franz Erhard Walther her. Die Stadt Meppen stellte die Kontakte zwischen den Partnern des Netzwerkes her und half bei der Suche nach einem niederländischen Partner, um auch grenzüberschreitend arbeiten zu können und so die Förderung durch das INTERREG Förderprogramm der EU zu ermöglichen. Als Partner wählte der Kunstkreis dann die Stichting Van Gogh & Drenthe aus. Zur formellen Bildung des Netzwerkes unterschrieben die Netzwerkpartner eine schriftliche Erklärung zur Zusammenarbeit.

Zwischen Mitte 1998 und Anfang 1999 kam Franz Erhard Walther in die Gemeinde, um Skizzen und Aquarelle seiner Ideen für die Konzeptionierung und Planung des Skulpturenparks und des Jugend- und Kulturgästehauses anzufertigen. Auch für das Gästehaus plante er kein Gebäude, sondern entwickelte eine Skulptur. Mit seinen Skizzen erstellte dann ein Architekt, der von der Stadt beauftragt wurde, die Baupläne für die Jugendherberge und die Gestaltung der Parkanlage. Dem zukünftigen Betreiber, den die Stadt in der Jugendherbergen gGmbH fand, oblag es, Risiko- und Rentabilitätsanalysen durchzuführen.

Nach der Planung von Franz Erhard Walther stellte die Stadt Ende 1998 die Pläne der Bevölkerung vor. Die Ideen trafen nicht nur auf Fürsprecher. Diesen Zweifeln konnten die Verantwortlichen der Stadt jedoch argumentativ entgegenwirken und die Kritiker von dem Konzept und den Plänen schlussendlich doch überzeugen und den Beschluss zum Bau des Skulpturenparks und des Jugend- und Kulturgästehauses fassen.

Nachdem die Förderanträge gestellt und die Fördermittel der europäischen Union, des Landes Niedersachsen, des Landkreises Emsland und der Stiftung Niedersachsen gesichert waren, konnte mit dem Bau begonnen werden. Der Spatenstich dazu fand am 30. November 1999 statt. Nach nur eineinhalb Jahren Bauzeit feierte die Stadt im April 2001 die Eröffnung des Skulpturenparks und des Jugend- und Kulturgästehauses. Das Grundstück und das Gebäude bleiben im Besitz der Stadt Meppen. Die Stadt Meppen war für die Baumaßnahmen verant-

wortlich und war Projektentwickler. Die Stadt verhandelte mit der Jugendherbergen gGmbH einen Nutzungsvertrag. Dieser Vertrag sieht vor, dass die Stadt der Jugendherbergen gGmbH das Gebäude zur Verfügung stellt und im Gegenzug dazu verpflichtet sich die Jugendherbergen gGmbH zum Betrieb des Jugend- und Kulturgästehauses.

Im August 2000 begannen zwei Kulturpädagogen mit der Entwicklung eines Bausteinprogramms aus den Kulturangeboten der Netzwerkpartner für Schulklassen und Familien. Parallel dazu fingen sie an, Kontakte mit regionalen Akteuren im Kulturbereich aufzunehmen, um so weitere Kooperationspartner für das Netzwerk zu finden. Nach einigen Monaten der Zusammenarbeit arbeitete Burkhard Sievers dann nur mehr alleine und ist seither Angestellter des Meppener Kunstkreises e.V. Zusätzlich zur regionalen Partnersuche arbeitete er dann auch über die Grenzen hinaus. Der Prozess der Partnerakquirierung läuft seit August 2000. Zur Eröffnung des Jugend- und Kulturgästehauses startete auch das Bausteinprogramm des Netzwerkes. Das Programm wurde in den letzten Jahren erweitert und verbessert. Neben der Erstellung des Programms und der Partnersuche ist Herr Sievers auch für das Marketing des Netzwerkes verantwortlich.

Um auch Programme für Schulklassen aus dem Jugend- und Kulturgästehaus durchführen zu können, bedurfte das Gebäude des Meppener Kunstkreises e.V., in dem sich auch die Kunstschule befindet, einer Erweiterung. So wurden zwischen August 2000 und Anfang 2003 die ehemaligen Stallungen, die zum Haus der Königlich-Hannoverschen Wasserbauinspektion gehörten, in zwei Unterrichtswerkstätten umgebaut. Hierfür bekam der Kunstkreis Fördergelder aus den Mitteln der Europäischen Union, von der Stadt Meppen und dem Landkreis Emsland, weil dieser Ausbau auch Schulklassen aus regionalen Schulen aufnehmen kann und so eine Attraktivierung des Angebotes für die ansässige Bevölkerung darstellt.

4.5.5 FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN

Die Stadt Meppen hat einen Nutzungsvertrag zum Betrieb des Jugend- und Kulturgästehauses mit der Jugendherbergen gGmbH abgeschlossen. Darin ist festgelegt, dass die Stadt der Jugendherbergen gGmbH das Gebäude zum Betrieb eines Jugend- und Kulturgästehauses mietfrei zur Verfügung stellt.

Um einen formellen Beschluss über die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner zu ermöglichen wurde das Betriebskonzept in Form einer dauerhaft angelegten Erklärung zur Zusammenarbeit dargestellt und von den Partnern des Netzwerkes und der Stadt Meppen unterschrieben.

Das Netzwerkprojekt verfügt über zahlreiche Förderer. Jede Institution erhält verschiedene Förderungen für ihre Arbeit. Das Land Niedersachsen, vertreten durch das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur, hat sich die Förderung von Kulturnetzwerken und von Kooperationen von Museen und Kunstvereinen zum Ziel gemacht. So entschied das Ministerium 1999 den Bau des Skulpturenparks und des Jugend- und Kulturgästehauses zu fördern.

Die Stiftung Niedersachsen, die 1986 vom Land Niedersachsen gegründet mit Vermögen (45 Mio. Euro) ausgestattet wurde, hat das Ziel, Wissenschaft, Bildung, Kunst und Kultur im Land Niedersachsen zu fördern und so zur Entwicklung des Landes im Interesse des Gemeinwohls beizutragen.[62] Die Stiftung Niedersachsen förderte die Kosten für die Planung von Franz Erhard Walther und den Bau des Jugend- und Kulturgästehauses.

Die Baukosten für den Skulpturenpark, die nicht durch Förderungen gedeckt waren, übernahm der Meppener Kunstkreis e.V. Die Errichtungskosten für das Jugend- und Kulturgästehaus wurden von der Stadt Meppen getragen.

Für die Förderung des gesamten Netzwerkprojektes konnte der Fördertopf des INTERREG-Förderprogramms der EU erschlossen werden. Dieses Programm fördert die grenzüberschreitende Zusammenarbeit innerhalb der EU. Da der holländische Netzwerkpartner Stichting Van Gogh & Drenthe gefunden werden konnte, war eine Förderung möglich.

Die Erweiterung der Räumlichkeiten der Kunstschule des Meppener Kunstkreises e.V. als Teil des Netzwerkes 2009 wird zum einen durch das EFRE-Förderprogramm der EU und zum anderen durch das niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur gefördert. Das EFRE-Förderprogramm ist der Europäische Fond für regionale Entwicklung und fördert unter anderem Investitionen im Bildungs- und Gesundheitswesen.

4.6 HÖRSPIELKIRCHE IN FEDEROW

4.6.1 BESCHREIBUNG DER GEMEINDE UND DES PROJEKTES

Das Projekt Hörspielkirche liegt in Federow. Federow ist ein Ortsteil der Gemeinde Kargow und ist 4,2 km vom Ortsteil Kargow entfernt. Kargow befindet sich im Landkreis Müritz. Kargow ist kein zentraler Ort. In der Nähe, ca. 9 km entfernt, liegt jedoch das Mittelzentrum Waren (Müritz).

Die Gemeinde Kargow zählte am 31.12.2007 764 Einwohner[63]. Der Landkreis Müritz zählte am selben Stichtag 66 503 Einwohner.[64]

[62] Stiftung Niedersachsen: http://www.stnds.de/de/portrait/stiftung.html, Eingesehen am 02.10.2008
[63] Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern, Bevölkerungsentwicklung der Kreise und Gemeinden in Mecklenburg-Vorpommern (Faktoren der Bevölkerungsentwicklung) 2007, S.26.
[64] Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern, Bevölkerungsstand der Kreise, Ämter und Gemeinden in Mecklenburg-Vorpommern 31.12.2007, Schwerin 2007, S. 4.

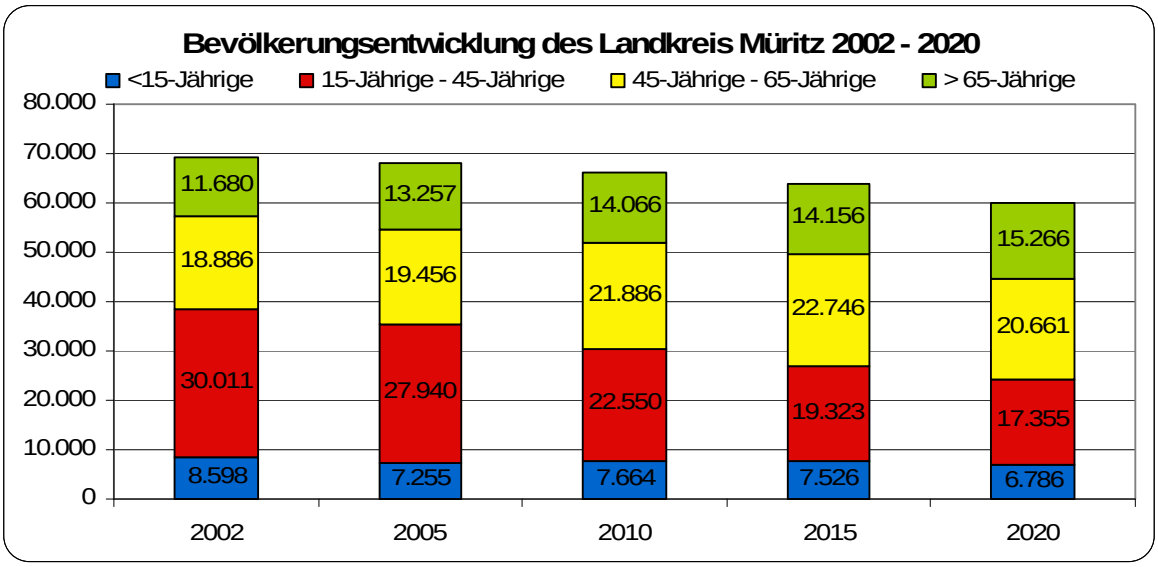


Abbildung 16: Bevölkerungsentwicklung des Landkreis Müritz 2002 - 2020

Die Gemeinde Kargow weist seit 2001 eine weitestgehend stabile Einwohnerzahl von ca. 770 Einwohnern auf. Im Landkreis Müritz lebten am 31.12.1990 noch 73.609 Einwohner[65], 12 Jahre später, im Basisjahr der Bevölkerungsprognose für den Landkreis, waren es noch 69 175. Das bedeutet, dass der Landkreis seit der Wende eine Verringerung von ca. 6 % erfahren hat. Wie in Abbildung 13 dargestellt wird sich bis 2020 die Bevölkerungszahl des Landkreises auf 60 068 Einwohner verringern, was ein Minus von ca. 10 % seit der Wende bedeuten würde.[66]

Die Arbeitslosenquote lag im August 2008 im Landkreis Müritz bei 11,4 %, damit liegt sie unter der Quote von Mecklenburg-Vorpommern mit 13,3 %. Zur selben Zeit lag die Arbeitslosenquote Deutschlands bei nur 7,6 %. Dennoch liegt sie unter der Arbeitslosenquote der neuen Bundesländer 12,8 %.

Federow liegt direkt an der Grenze des Nationalparks Müritz. Im Ortsteil Federow befindet sich das Informationsgebäude zum Nationalpark Müritz und Federow ist der Ausgangspunkt für die Besucher des Nationalparks. Insofern ist Federow in der Region touristisch bekannt und wird als Eingang zum Nationalpark entsprechend frequentiert.

Die Hörspielkirche in Federow ist mit dem Auto vom ca. 180 km entfernten Berlin oder vom ca. 100 km entfernten Rostock erreichbar. Weiters hält ein Zug am Bahnhof Waren-Müritz. Außerdem fahren Busse der Verkehrsgesellschaft Mecklenburg-Strelitz und des Personenverkehrs Müritz. Mit dem Flugzeug kann der Flughafen Neubrandenburg - Trollenhagen ca. 45 km entfernt, der Flughafen Rostock - Laage ca. 100 km entfernt und die Flughäfen in Berlin ca. 180 km entfernt, erreicht werden.

Im touristischen Angebotsbereich findet man in Federow einige Gastronomie- und Übernachtungsunternehmen, die hauptsächlich in der Ferienzeit in den Sommermonaten betrieben

[65] Statistisches Amt M-V im LAiV M-V [insb. Stat. Bericht: A 123 2006 22], Anlage 1.
[66] Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern (2005): Bevölkerungsentwicklung bis 2020 Landkreis Müritz (Basisjahr 2002), S.2ff.

werden. Der Betrieb der Hörspielkirche wird über die Sommermonate von ehrenamtlichen Mitarbeitern organisiert.

Die Hörspielkirche ist ein einmaliges Angebot in der Region und profitiert vom Nationalpark Müritz und somit von den Freizeitangeboten der Umgebung.

Im Jahr 2000 konnte der Müritz-Nationalpark über eine halbe Millionen Besucher verzeichnen. Nach Federow im Müritz-Nationalpark kamen im Jahr 2005 etwa 45 000 Besucher. Die Kooperationsbereitschaft lokaler Akteure wie der Gemeinde Kargow und der Kirchengemeinde St. Marien war sehr groß.

Die denkmalwürdige Dorfkirche von Federow ist im Besitz der Kirchengemeinde St. Marien und befindet sich direkt am Eingangstor des Müritz Nationalparks. Sie wurde im 13. Jahrhundert erbaut und ist seit Mitte der 1980-iger Jahre nicht mehr genutzt worden.

Die Entwicklung zur Hörspielkirche war ein Redevelopment einer einzelnen Bestandsimmobilie, das eine kulturelle Nutzung zu Förderungen des Tourismus auf der einen Seite und einen erneuten kirchlichen Betrieb auf der anderen Seite ermöglichen sollte. Der Projektentwicklungsprozess dauerte von 2002 bis 2005.

Die Dorfkirche von Federow war sanierungsbedürftig. Ein Gutachten aus den frühen 1990-iger Jahren ergab, dass ein finanzieller Aufwand von 0,5 Mio. Euro dazu notwendig wäre. Da es in der Region genug Kirchen gibt, Federow aber nur wenige Einwohner hat, gab es keinen Bedarf für die Kirche.

Die Zielgruppe der Veranstaltung von Hörspielen sind primär Touristen jeder Altersgruppe.

Das Kirchengebäude mit seiner schlichten Architektur machte es unverwechselbar und eignete es sich sehr gut für die Veranstaltung von Hörspielen. Nach der Entwicklung ergibt sich die Unverwechselbarkeit aus der Nutzungsmischung von kirchlichen Festen wie Hochzeiten oder Taufen und der Veranstaltung von Hörspielen in einem sakralen Gebäude in den Sommermonaten.

Das Projekt Hörspielkirche konnte ein in der Umgebung durch den Nationalpark Müritz bereits vorhandenes starkes Potenzial (Tourismus) aufgreifen und erweitern. Den Touristen in der Region wird so eine neue attraktive Alternative geboten.

Abbildung 17: Hörspielkirche Federow 1994 und 2007

4.6.2 ZIELE UND KONZEPTE

Ziel des Projekts war es, durch die Veranstaltung von Hörspielen die Mittel, die für die Sanierung der Kirche notwendig waren, zu generieren und die Sanierung der Kirche, um so unter Umständen auch wieder eine kirchliche Nutzung zu ermöglichen. Ob die Sanierung nur über die Hörspiele oder über eine zusätzliche Förderung finanziert werden soll, wurde nicht überlegt. Primäres Ziel war die Sanierung des Gebäudes.

Jens Franke und Pastor Leif Rother von der Kirchengemeinde St. Marien entwickelten ein Betriebskonzept, das eine Tätigkeit im Veranstaltungsbereich in der Dorfkirche vorsah. Die Veranstaltung von Hörspielen kann der Kulturkategorie Audiovisuelles und Medien zugeordnet werden. Dieses Betriebskonzept sah vor, dass ein Rundfunksender die Betreibung der Hörspielkirche nach der Sanierung, die zum Teil vom Rundfunksender finanziert werden sollte, übernehmen solle. Weiters legten sie fest, dass die Finanzierung der Sanierung zusätzlich durch Eintrittsgelder aus der Veranstaltung von Hörspielen erwirtschaftet werden sollte. Die Organisationsform der Hörspielkirche Federow war also privatwirtschaftlich-kommerziell ausgerichtet.

Nach einem Expertengespräch mit Herrn Oehmicher veränderten sie das Konzept. Dieses neue Konzept sah vor, dass die Kirchengemeinde St. Marien als Veranstalter, also als Betreiber auftreten soll. Die Veranstaltung der Hörspiele wird in den Sommermonaten durch ehrenamtliche Mitarbeiter der Kirchengemeinde organisiert. Einnahmen werden auf Basis freiwilliger Spenden des Publikums und durch den Verkauf von CDs gemacht, um so die Kosten für die Rechte an den Hörspielen und die Verwaltungsstrukturen möglichst gering zu halten. Die Einnahme von Eintrittsgeldern bedeutet zum einen eine wesentlich aufwendigere Buchhaltung und Organisation und zum anderen wäre es nahezu unmöglich, die Rechte an den Hörspielen zu einem dem Umfang des Projektes Hörspielkirche entsprechenden Preis zu erhalten.

4.6.3 BETEILIGTE AKTEURE UND NETZWERKE

Zur Gruppe der öffentlichen Akteure zählen die zahlreichen Fördermittelgeber. Zur Unterstützung des Projektes fasste die Gemeinde den Beschluss zur Vergabe einer Kleinstförderung, den Mitteln der Gemeinde entsprechend zur Sanierung des Gebäudes. Sie zielte auf die Verbesserung des touristischen Angebotes in der Gemeinde und damit auf die Stärkung des Tourismus ab.

Die Europäische Union war 2005 Fördermittelgeber für die Sanierung des Gebäudes und der Audioanlage. Diese Fördermittel konnten im Rahmen des LEADER+ Programms vergeben werden. Ziele und Interessen von LEADER+ sind die Verbesserung der Lebensqualität im ländlichen Raum und die Förderung der Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft.

Das Land Mecklenburg-Vorpommern unterstützt das Projekt durch zwei Förderungen. Das Ministerium für Landwirtschaft, Forsten und Fischerei MVP beteiligte sich 2005 als Förderungsgeber für die Sanierung der Dorfkirche. Das Ministerium für Kultur des Landes MVP un-

terstützte das Hörspielprogramm in den Jahren 2006, 2007, 2008 mit einer Teilförderung. Mit dem Beschluss zur Vergabe von Fördergeldern zielten beide Ministerien auf die Verbesserung der Lebensqualität im ländlichen Raum und die Förderung des Tourismus und Kultur in der Region ab.

Desgleichen beteiligte sich der Landkreis Müritz 2005 als Förderungsgeber. Er wollte damit ebenfalls das touristische Angebot in der Region verbessern und den Tourismus stärken.

Zur Gruppe der intermediären Akteure zählen die Kirchengemeinde St. Marien, Herr Oehmicher von Radio 1 des rbb, die LEADER Aktionsgruppe Mecklenburgische Seenplatte – Müritz und die Kirchenbauverwaltung Schwerin. Die Kirchengemeinde St. Marien war von Anfang an als Eigentümer und als Betreiber an der Entwicklung beteiligt. Sie stellte die Immobilie zur Veranstaltung von Hörspielen zur Verfügung, um so die Sanierung der Dorfkirche zu ermöglichen. Durch die Beteiligung der Kirchengemeinde konnte eine Marke (Brand) geschaffen werden.

2003 half Herr Oehmicher vom Berliner Radiosender Radio 1 des rbb mit seinem Markt-Know-how und seinem betriebswirtschaftlichen Know-how, als Berater bei der Erarbeitung des Betriebskonzepts zum Projekt. Er interessierte sich für die Unterstützung von hochwertigen Veranstaltungen von Hörspielen.

Die LEADER Aktionsgruppe Mecklenburgische Seenplatte – Müritz war 2005 aufgrund ihrer Entscheidungskompetenz bei der Umsetzung des LEADER Förderprogramms der EU beteiligt. Sie initiierte die Förderung der Hüllensanierung des Gebäudes und der Gestaltung der Außenanlage und übernahm die Fördermittelantragstellung. Damit verfolgte sie die Ziele zur Umsetzung des Entwicklungskonzeptes: „FUN-KIT – Freude an Umwelt und Natur durch Kultur, Innovation und Technik" u.a. Qualitätssicherung in den Tourismusschwerpunkträumen, Angebotsergänzung und -verbesserung in Tourismusentwicklungsräumen, Verbesserung des regionalen Innen- und Außenmarketings, Entwicklung hochwertiger, integrierter Strategien für eine nachhaltige Entwicklung im ländlichen Raum, Qualitätssicherung im Tourismus und soziale Begleitung des demografischen Wandels im ländlichen Lebensraum.

Die Kirchenbauverwaltung der Landeskirche Mecklenburgs in Schwerin übernahm während der Sanierung 2006 die Überwachung der Auftragsvergabe, Bauausführung und der Kostenermittlung als Projektentwickler. Die Kirchenbauverwaltung des Kirchenkreises in Waren war zwischen 2005 und 2006 als Genehmigungsbehörde an der Projektentwicklung beteiligt. Dazu brachten sie das notwendige Know-how mit und konnten das Ziel Sanierung der Dorfkirche unterstützen.

Einziger privater Akteur war Jens Franke. Er war 2003 der Ideengeber und Initiator des Projektes, übernahm die Rolle des Planers und des Projektentwicklers. Dank seines Planungs-Know-hows bekam er den Auftrag zur Planung der Sanierung der Dorfkirche. Er prüfte die Machbarkeit seiner Idee und entwickelte die Marke Hörspielkirche.

Vernetzung der Akteure: Nachdem der Baukünstler Jens Franke durch einen Bekannten von der Dorfkirche in Federow gehört hatte, hörte er im Radio von der Veranstaltung "Hörspielkino unterm Sternenzelt" im Planetarium in Berlin. Die Idee Hörspiel in der Dorfkirche zu veranstalten, gefiel ihm und auch den Pastor Leif Rother der Kirchengemeine St. Marien überzeugte er von der Idee. Nachdem ein Konzept entwickelt wurde, konnte der Kontakt mit Herrn Oehmicher, vom Radio 1 des rbb und Hörspielexperte, hergestellt werden. Er beriet Jens Franke und die Kirchengemeinde und überarbeitete mit ihnen noch einmal das Betriebskonzept. Nachdem die LEADER Aktionsgruppe Mecklenburgische Seenplatte - Müritz die Audioanlage für die Pilotphase im Sommer 2005 finanzierte, bot sie nach der erfolgreichen Pilotphase 2005 finanzielle Unterstützung bei der Sanierung des Gebäudes. Die Führung der Bauausführung hatte dabei die Kirchenbauverwaltung Schwerin.

4.6.4 DER PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESS

Im Herbst 2002 hörte Jens Franke von einem Bekannten, dass er die Dorfkirche sanieren könne, sollte er es schaffen, die dazu notwendigen Gelder zu akquirieren. Kurz darauf entstand die Idee, Hörspiele in der Kirche zu veranstalten, nachdem er vom "Hörspielkino unterm Sternenzelt" im Berliner Planetarium des Berliner Radio 1 in einem Radiowerbespot hörte. Für diese Idee konnte er auch den Pastor Leif Rother der Kirchengemeinde St. Marien, der die Vision, den Kirchenraum wieder zu einem Ort des gesprochenen Wortes zu machen und dem Hörspiel zu öffnen, teilte, und dessen Einverständnis notwendig war, gewinnen. Die Grobkonzeption der Idee zur Kombination von Hörspiel und sakralem Gebäude wurde durch eine mündliche Vereinbarung zur Zusammenarbeit von Jens Franke und der Kirchengemeinde St. Marien informell beschlossen.

Anfang 2003 entwickelten Jens Franke und Pastor Leif Rother ein 2-seitiges Konzept. Das Konzept wurde in der Kirchengemeinde und in der Gemeinde vorgestellt und die Gemeinde stimmte der Nutzung als Veranstaltungsraum für Hörspiele zu. Kurz darauf kam es zur ersten bundesweiten Veröffentlichung der Idee und des Konzeptes im Magazin der Deutschen Stiftung Denkmalschutz "Monumente". In dem Artikel wurden die Namen verschiedener Verlage genannt, die jedoch noch keiner Zusammenarbeit zugestimmt hatten. Einige Verlage reagierten prompt auf den Artikel und sandten schriftliche Unterlassungsbitten an Jens Franke. Sie untersagten Jens Franke die namentliche Erwähnung der Verlage.

Aufgrund der Reaktionen auf den Artikel in "Monumente" begann Jens Franke im April 2003 mit der Suche nach Kooperationspartnern und bei verschiedenen Verlagen und Rundfunkanstalten anzufragen. Die meisten reagierten mit Ablehnung oder gar nicht. Der rbb (Rundfunk Berlin/ Brandenburg) verwies ihn auf den Radiosender Radio 1 in Berlin. Der rbb stellte den Kontakt mit dem Radiosender her und es kam zu einem Beratungsgespräch mit Herrn Oehmicher, der schon das "Hörspielkino unterm Sternenzelt" in Berlin mitentwickelt hatte. Seine Erfahrungen und Ideen führten dazu, dass das Konzept dementsprechend verändert wurde. Das neue Betriebskonzept sah vor, dass man auf Basis freiwilliger Spenden des Publikums arbei-

tet, um so die Ausgaben für die Rechte an den Hörspielen und die Verwaltungsstrukturen möglichst gering zu halten. Das Konzept und die Marke Hörspielkirche wurde Mitte 2004 der Öffentlichkeit vorgestellt.

Ende 2004 wurde zum ersten Mal über eine Pilotphase nachgedacht. Im März 2005 konnte Jens Franke den Kontakt zum DAV – Der Audio Verlag, der Interesse am Projekt zeigte, aufnehmen. Da bereits in der Öffentlichkeit über das Projekt gesprochen wurde, kam gleichzeitig von Seiten der Gemeinde Kargow das Drängen zum nächsten Schritt. Im Mai 2005 wurde dann ein Treffen mit dem DAV organisiert. Der DAV gestattete der Kirchengemeinde einige Hörspiele aus seinem Audioprogramm für das Hörspielprogramm der Pilotphase zu nutzen. So konnte ein Programm mit den Hörspielen des DAV erstellt werden. Für den Ankauf der Audioanlage erhielt die Hörspielkirche eine Förderung von der LEADER Aktionsgruppe Mecklenburgische Seenplatte - Müritz. Am 5. August startete dann die Pilotphase der Hörspielkirche. Die Pilotphase dauerte 5 Wochen bis zum 4. September 2005. Es wurden jede Woche freitags, samstags und sonntags jeweils zwei Hörspiele, insgesamt 28, aufgeführt. Während der Pilotphase zählte man 500 Besucher. In dieser Zeit war es der Kirchengemeinde St. Marien und Jens Franke möglich, erste Erfahrungen mit der Veranstaltung von Hörspielen zu machen.

Parallel zur Entwicklung des Programms der Pilotphase konnte im April 2005 der Kontakt zur LEADER Aktionsgruppe Mecklenburgische Seenplatte - Müritz hergestellt werden und es kam zu einem ersten Treffen. Ergebnis dieses Treffens war die Finanzierung der Audioanlage durch das LEADER+Förderprogramm der EU. Im September 2005 kam dann das Angebot von der LEADER Aktionsgruppe Mecklenburgische Seenplatte - Müritz für eine Förderung der Hüllensanierung des Gebäudes. Daraufhin stellte die Kirchengemeinde einen Antrag für die Förderung durch das LEADER+ Förderprogramm der EU. Nachdem die Fördergelder vergeben waren, startete die Sanierung der Kirche im Mai 2006.

Im Mai 2006 wurde unter denkmalpflegerischen Gesichtspunkten mit den Bauarbeiten zur Sanierung der Kirche begonnen. Die Entwurfs- und Ausführungsplanung kam von Jens Franke, die Bauleitung übernahmen Architekten vor Ort. Die Kirchenbauverwaltung der Landeskirche Mecklenburgs in Schwerin überwachte die Auftragsvergabe, die Bauausführung und die Kostenermittlung. Bis zum Juli 2006 war das Gebäude fertig gestellt. Am 27. Juli 2006 wurde die Kirche im Beisein des Landesbischofs Herrn Beste wiedereröffnet. Die Hörspielsaison 2006 lief vom 14. Juli bis zum 10. September. Das Hörspielprogramm umfasste drei Hörspiele pro Tag. Nach dem Sommerprogramm 2006 konnte im Herbst 2006 mit der Gestaltung der Außenanlagen begonnen werden. Neben den Fördergeldern der EU unterstützte das Land, der Landkreis Müritz und die Gemeinde Kargow das Projekt.

4.6.5 DEALS, VERTRÄGE, FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN

Der wichtigste Deal im Projektentwicklungsprozess war die Vereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen Jens Franke und der Kirchengemeinde St. Marien. Die Kirchengemeinde sicherte

ihm zu, die Sanierung der Dorfkirche Federow durchführen, wenn es ihm gelingt, die dazu notwendigen Gelder zu akquirieren.

Ein weiterer Deal zwischen dem DAV und der Kirchengemeinde gestattete ihr einige Hörspiele aus dem Audioprogramm des DAV für das Hörspielprogramm der Pilotphase zu nutzen. Voraussetzung war, dass die Kirchengemeinde als Veranstalter die Abspielerlaubnis für die Hörspiele bei den Rechteinhabern (Sendeanstalten, Verlagen, Autoren usw.) selbst erfragte und einholte sowie eine GEMA-GVL – Meldung machte.

In weiterer Folge sind die Abschlüsse von Verträgen mit den Rundfunkanstalten und den Verlagen, die die öffentlichen Abspielveranstaltungen von Hörspielen sichern, sehr wichtig. Diese Verträge ermöglichen dem Veranstalter ein vielseitiges Programm zusammen zu stellen.

Der Kontakt zur LEADER Aktionsgruppe Mecklenburgische Seenplatte - Müritz ermöglichte die Förderung des Projektes im Zuge des LEADER+Förderprogramms der EU. Dieses Programm, aus den vier EU-Strukturfonds finanziert, soll Akteuren im ländlichen Raum dabei helfen, das langfristige Potenzial ihres Gebiets zu entwickeln. Die LEADER Aktionsgruppe Mecklenburgische Seenplatte – Müritz förderte 2005 den Kauf der Audioanlage für die Pilotphase. Durch die Stärkung des Tourismus in der Gemeinde mit dem Projekt kam dann nach der Pilotphase 2005 das Angebot von der LEADER Aktionsgruppe Mecklenburgische Seenplatte - Müritz für eine Förderung der Hüllensanierung des Gebäudes in der Höhe von € 108.000,--.

Neben den Fördergeldern der EU wurde das Projekt durch das Ministerium für Landwirtschaft, Forsten und Fischerei des Landes Mecklenburg-Vorpommern und durch den Landkreis Müritz mit dem Betrag von jeweils € 18.000,-- gefördert und mit einer Kleinstförderung der Gemeinde Kargow unterstützt. Den notwendigen Eigenmittelanteil von € 16.000,-- trug die Kirchengemeinde St. Marien. Das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Mecklenburg-Vorpommern unterstützte das Hörspielprogramm in den Jahren 2006, 2007 und 2008 mit einer Teilförderung.

5 LESSONS LEARNT

5.1 BEWERTUNG DER SOLL-PROZESSE ANHAND DER ERKENNTNISSE AUS DEN FALLSTUDIEN

„Für eine erfolgreiche Projektentwicklung müssen die richtigen Leute am Tische sitzen, sie müssen die Prozesse beherrschen und etwas vom Geschäft verstehen, zum Beispiel wann ein Hotel funktioniert und wann eben nicht.“[67]

Diese Thesen von Karl Giger fand in allen Fallstudien Bestätigung.

So waren im Fall Kulturfabrik Fürstenwalde in der Projektentwicklungsphase mit dem Fachbereich Stadtentwicklung der Stadt Fürstenwalde und dem Planungsbüro Jürgen Schütte zwar Akteure beteiligt, die etwas von Projektentwicklung verstanden haben. Jedoch fehlte ein Akteur, der etwas vom Geschäft versteht. Deshalb konnte erst ein wirtschaftlich nachhaltiger Betrieb geführt werden, als die Geschäftsführung von Dr. Klaus-Peter Öhler, der schon Erfahrungen in diversen privaten Bildungseinrichtungen gesammelt hat, übernommen wurde.

Die Idee zur Projektentwicklung des Netzwerkprojektes Koppelschleuse Meppen entstand bei einem Round-Table-Gespräch, an dem fast alle Akteure, die das Projekt entwickelten, teilnahmen. Zusätzlich war Herr Kötteringer als Experte daran beteiligt. Während des Prozess übernahm das Kulturamt Meppen, das schon Kenntnisse in der Entwicklung von kulturellen Einrichtungen mitbrachten, die Rolle des Projektentwicklers. Als Netzwerkpartner sind die Jugendherbergen gGmbH, als Hospitality Experten, und die Stichting Van Gogh und Drenthe, als Experten in der Kulturarbeit, am Projekt beteiligt.

Im Fall der Hörspielkirche Federow waren alle Entscheidungsträger im Prozess der Konzeptentwicklung mit einbezogen, doch es fehlte jemand, der das Know-how zum Betrieb von Hörspielen mitbrachte. Nachdem der Kontakt zu einem Experten hergestellt werden konnte, adaptierten Jens Franke und die Kirchengemeinde das Betriebskonzept entsprechend den Empfehlungen und Anregungen des Experten.

Zur Entwicklung der Baumwollspinnerei Leipzig gründeten zwei Projektentwickler eine gemeinsame GesellschaftmbH. Einer der beiden Entwickler hatte bereits bei einem früheren Projekt die Kompetenzen zur Entwicklung von Industriebauten zur Nachnutzung und zum Betrieb von Mixed-Use Immobilien erworben.

Zur Entwicklung der Centralstation gründete der städtische Energieversorger (HEAG) mit einem privaten Projektentwickler (Mengler KG) und einem privaten Planungsbüro (Suther und Suther Nachfolge Isoplano) ein Joint Venture. Somit waren Akteure, die die Projektentwicklungsprozesse beherrschten beteiligt. Dennoch fehlte zum Beginn des Prozesses Know-how vom Betrieb bzw. der Betreiber der Immobilie. So wurde während der Baugenehmigungs- und Bauausführungsplanung von falschen Annahmen für den Betrieb ausgegangen. Als dann Bode und Marschall für den Betrieb engagiert wurden, war der Grundausbau der Halle bereits

[67] Giger, Karl, Projektentwickler redKG, Wängi Schweiz

fertig. Dadurch ergaben sich Mängel in der Gebäudestruktur, die nicht mehr behoben werden konnten.

Die Notwendigkeit der Perspektivplanung durch die öffentlichen Planungsverantwortlichen fand in den Fallstudien Kulturfabrik Fürstenwalde und Koppelschleuse Meppen Bestätigung. In diesen beiden Fallstudien waren die Politik und Verwaltung wesentlich am Projektentwicklungsprozess beteiligt.
Die Stadt Fürstenwalde führte die Perspektivplanung unbewusst durch. Die Stadtregierung begründet ihr Tun mit dem Ziel, den Wohnstandort zu attraktivieren und die soziale Infrastruktur zu verbessern, um die Bevölkerungszahl zu steigern oder zumindest zu halten. Diesem Ziel entsprechend, entschied sie sich für die Umsetzung der Maßnahme Kulturfabrik Fürstenwalde.
Die Stadt Meppen hat sich das Ziel gesetzt, den Tourismus zu stärken. Als Maßnahme zur Erreichung dieses Ziels entschieden sich die politischen Entscheidungsträger, die Maßnahme Errichtung einer Jugendherberge umzusetzen.

Die bei der Projektentwicklung im engeren Sinne beschriebenen Prozessschritte Durchführung von Analysen, Erstellung von Konzepten und Bewertung und in weiterer Folge dann die Phasen Baugenehmigung, –planung und –ausführung können in den Prozessen der Fallstudien Centralstation Darmstadt, Baumwollspinnerei Leipzig und Koppelschleuse Meppen abgelesen werden.
Im Fall der Baumwollspinnerei führte der Projektentwickler (MIB AG) eine Standortanalyse durch und prüfte die Machbarkeit der Entwicklung der Liegenschaft zu einem Kultur- und Gewerbezentrum. Erst danach entschied sie sich für den Ankauf der Liegenschaft.
Für das Jugend- und Kulturgästehaus der Koppelschleuse Meppen führte die Jugendherbergen gGmbH Risiko- und Rentabilitätsanalysen durch, bevor sie das Betriebskonzept erstellten und den Betrieb übernahmen.
Für die Entwicklung der Konzepte der Halle B im Carrée in Darmstadt führte die Citybau Analysen über die Kaufkraftpotenziale, den Mikrostandort, die Grunddienstbarkeiten und die Mietverträge durch. Darüber hinaus erstellte sie eine Marktanalyse, ein Mietgutachten, eine Kaufkraftermittlung, eine Immobilienbewertung, eine Feasibility Studie mit kontinuierlichen Updates, die kontinuierliche Wirtschaftlichkeitsberechnung (Open Book) um das Gesamtprojekt kontinuierlich zu optimieren.
Der Prozess der Kulturfabrik Fürstenwalde gestaltete sich anders. In diesem Fall begann Friedrich Stachat mit der Realisierung von Baumaßnahmen, bevor die Akteure Analysen, die Entwicklung eines Betriebskonzeptes und eines Gebäudekonzeptes sowie eine Bewertung der Konzepte durchführten.

Der Grundsatz, dass beim Facilities Development die geplante Nutzung und nicht das Gebäude im Mittelpunkt steht haben alle Fallstudien bestätigt. Obwohl es in den Fällen Kulturfabrik Fürstenwalde, Centralstation Darmstadt, Baumwollspinnerei Leipzig und Hörspielkirche Fede-

row bereits ein Gebäude gab, stand nicht die Sanierung des Gebäudes im Vordergrund. Viel wichtiger war die Nutzung des Gebäudes als kulturelle Einrichtung, dementsprechend wurden die Gebäudeplanung und die Bauausführung an die zukünftige Nutzung angepasst.
Das Gebäude des Jugend- und Kulturgästehauses der Koppelschleuse Meppen stand zwar im Vordergrund des Projektes. Dennoch wurde beim Entwurf auf seine künftige Nutzung eingegangen und dementsprechend geplant.

Die Durchführung einer lebenszyklusbezogene Projektentwicklung konnte bei der Entwicklung der Baumwollspinnerei Leipzig abgelesen werden. In diesem Projekt wurde versucht, durch eine flexible Gestaltung der Gebäude möglichst vielen Nutzungen Raum zu bieten. Die Veränderbarkeit der Facility wurde möglichst erhalten, um auf die verschiedenen Ansprüche der unterschiedlichen Mieter eingehen zu können. Selbst wenn sich der Betrieb der Baumollspinnerei in der heutigen Form als nicht mehr wirtschaftlich erweißt, können die Gebäude für andere Nutzungen verwendet werden.

5.2 AUS DEN FALLSTUDIEN ABGELEITETE THESEN

Der Erfolg einer Projektentwicklung hängt vom Know-how der Akteure ab. Fehlt ein Know-how, muss ein Experte gefunden werden und die beteiligten Akteure müssen dieses Know-how annehmen. Es liegt an den beteiligten Akteuren zu erkennen, wenn ein bestimmtes Know-how fehlt.

Alle Fallstudien haben gezeigt, dass das bei der Entwicklung von Betreiberimmobilien das Betreiber-Know-how besonders wichtig ist. So zeigte die Fallstudie Kulturfabrik Fürstenwalde, dass erst ein wirtschaftlich nachhaltiger Betrieb geführt wurde, nachdem Herr Dr. Öhler, der das Betreiber-Know-how mitbrachte, die Geschäftsführung übernahm. Bei der Hörspielkirche Federow passte Jens Franke sein Betriebskonzept den Vorschlägen von Herrn Oehmicher, der das Betreiber-Know-how hatte, an. Im Beispiel Koppelschleuse Meppen beauftragte die Stadt, die Eigentümer des Jugend- und Kulturgästehauses ist, die Jugendherbergen gGmbH, aufgrund ihres Know-hows, mit dem Betrieb. In den Fallstudien Centralstation Darmstadt und Baumwollspinnerei Leipzig brachten die Betreiber der Immobilien das Betreiber-Know-how in die Projektentwicklung mit.

Des Weiteren waren in allen Fällen Markt-Know-how, Planungs-Know-how und Projektentwicklungs-Know-how sehr wichtig für eine positive Entwicklung.

Je stärker ein Projekt auf öffentliche Fördertöpfe konzeptionell ausgerichtet wird, umso größer die Chance auf Förderung. Der Faktor Förderfähigkeit sollte schon bei der Entwicklung der Konzepte berücksichtigt werden.

So wurde im Fall der Koppelschleuse Meppen für die Grobkonzeption (Gebäudeplanung) der bildende Künstler Franz Erhard Walther engagiert. Als Folge seines Engagements entschloss sich die Stiftung Niedersachsen das Projekt zu fördern.

Bei der Entwicklung der Baumwollspinnerei Leipzig rechneten die Projektentwickler damit, dass das Projekt gefördert würde. Eventuelle Förderungen wurden bereits in die Grobkonzeption mit eingeplant, doch in den ersten Jahren erhielt das Projekt kaum Fördermittel. Dies hatte zur Folge, dass keine Sanierungsmaßnahmen durchgeführt werden konnten und so nicht genug vermietbare Flächen zur Verfügung standen. Erst nach offensiver Lobbyarbeit gelang es, Fördermittel aus der Städtebauförderung Stadtumbau Ost zu akquirieren, womit dann erste Maßnahmen finanziert werden konnten.

Die Zusammenfassung mehrerer Ziele zu einer Maßnahme bzw. zu einem Projekt ermöglicht eine ressourcenschonende Entwicklung und kann die Förderung des Projektes bewirken.

Die Fallstudien Hörspielkirche Federow und Koppelschleuse Meppen zeigten, dass es vor allem in strukturschwachen Regionen sehr wichtig ist, möglichst viele Ziele mit einem möglichst geringen Aufwand zu erreichen. Durch die Verknüpfung mehrerer Ziele ist es in diesen Regionen dann auch einfacher, förderfähige Projekte zu entwickeln.

So führte im Fall der Hörspielkirche Federow die Verknüpfung der Ziele Sanierung des Kirchengebäudes und Verbesserung des kulturellen Angebots in der Region dazu, dass das Projekt für eine Förderung durch das LEADER Programm der Europäischen Union in Frage kam. Durch diese Förderung entschieden sich auch das Land Mecklenburg-Vorpommern und der Landkreis Müritz für eine Förderung des Projektes. So konnte mit den zur Verfügung stehenden Eigenmitteln der Kirchengemeinde und den Fördergeldern die Sanierung des Gebäudes finanziert werden.

Im Fall der Koppelschleuse Meppen war die Erreichung des Ziels der Tourismusförderung erst möglich, als dieses mit dem Ziel der Erweiterung des kulturellen Angebotes verbunden wurde. Die Verbindung der Ziele zu einem gemeinsamen Netzwerkprojekt machte dieses dann förderfähig. Die Fördermittel sicherten die Finanzierung der Maßnahmen.

Die Akzeptanz des Projektes in der Bevölkerung bzw. der Öffentlichkeit ist Match entscheidend. Nur wenn die Nutzer, für die ein Projekt entwickelt wird, dieses auch akzeptieren und das Angebot annehmen, ist ein nachhaltiger Erfolg möglich.

Wie sich in den Fallstudien Kulturfabrik Fürstenwalde und Centralstation Darmstadt gezeigt hat, ist die Akzeptanz der Öffentlichkeit sehr wichtig ist.

Die Akzeptanz der Bevölkerung in Fürstenwalde konnte durch eine offensive Informationspolitik geschaffen werden. Die Öffentlichkeit wurde durch zahlreiche Berichte in den lokalen Printmedien und in öffentlichen Fachausschüssen, an denen die Bürger teilnahmen, informiert. Die Bekanntheit des Projektes und das Interesse der Bevölkerung steigerten sich durch die Information. Die sich daraus ergebende Akzeptanz für das Projekt konnte durch das soziokulturelle Programm erhalten werden.

Ebenso sorgte das ansprechende kulturelle Programm der Centralstation Darmstadt für Akzeptanz des Projektes in der Öffentlichkeit. Das Angebot der Centralstation schaffte es, das negative Image des Standortes zu überwinden und die Bevölkerung, die potenziellen Kunden oder Nutzer, von dem Projekt zu überzeugen.

Die Entwicklung des Betriebskonzeptes sollte möglichst früh im Prozess passieren. Nur dann können die Anforderungen des Betriebs in die Gebäudeplanung mit einbezogen und berücksichtigt werden.

Es ist sehr wichtig im Projektentwicklungsprozess zu wissen, wie der Betrieb des Projektes aussehen soll. Nur dann ist es möglich, die Gebäudeplanung auf den Betrieb auszurichten. So wurde nach der Entwicklung des Betriebs- und Nutzungskonzeptes in enger Zusammenarbeit zwischen Friedrich Stachat (Betreiber), der Stadt Fürstenwalde (Projektentwickler) und dem Ingenieurbüro Jürgen Schütte GmbH (Planer) die Gebäudeplanung durchgeführt. Dadurch planten sie entsprechend den Bedürfnissen des Betriebes und schufen so die baulichen Voraussetzungen für den Kulturbetrieb.

Bei der Centralstation Darmstadt wurde das Betriebskonzept von Bode und Marschall erst nach dem Grundausbau der Halle erstellt. Dadurch kam es zu Mängeln in der Gebäudestruktur, so gibt es zum Beispiel zu wenig Lagerflächen in der Halle.

Für ein Projekt gilt es, eine Marke (Brand) zu kreieren, um das Projekt gegenüber Konkurrenzprojekten abzugrenzen und es unverwechselbar zu machen.

So wurde die Baumwollspinnerei gezielt als Marke (Brand) für Kunstproduktion und -handel entwickelt. Die Aktivitäten für die Markenentwicklung (Branding) reichten in diesem Fall von der gezielten Ansprache und Auswahl von Mietern über Räume für nicht-kommerzielle Kunst bis zur "Festivalisierung" des Areals.

Brandingaktivitäten der Koppelschleuse Meppen waren das Engagement des bildenden Künstlers Franz Erhard Walther und die Gestaltung der Programmbausteine aus den kulturellen Angeboten der Netzwerkpartner.

Ebenso schaffte es die Kulturfabrik durch ihre Programmzusammenstellung eine kulturelle Marke (Brand) zu kreieren.

Für die Hörspielkirche wurde eine Marke durch die „Festivalisierung“ eines sakralen Gebäudes für Hörspiele in den Sommermonaten entwickelt.

Die Projektentwicklung kann in einem Netzwerk wesentlich vereinfacht werden. So ist es zum einen einfacher, durch eine Bündelung der Kräfte mehr Ziele mit geringerem Ressourcenaufwand zu erreichen und andererseits ermöglichen sie die Zusammenarbeit mit kulturellen Akteuren.

Durch die Zusammenarbeit im Netzwerk gelang es, in der Koppelschleuse Meppen mehr zu bewegen, als es für eine einzelne Institution möglich gewesen wäre. Mit der Erklärung zur

Zusammenarbeit kann jedes einzelne Mietglied im Netzwerk seine Ziele erreichen und hat dabei einen geringeren Ressourcenaufwand.

Der Zugang der Betreiber der Centralstation Darmstadt zu verschiedenen Kulturnetzwerken erleichtert ihnen die Programmzusammenstellung und sie haben so die Möglichkeit neben der Programmzusammenstellung weitere Netzwerke zu erschließen, um das Programm zu erweitern und zu verbessern.

Bei der Entwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren, die mehrere verschiedene Nutzungen unter einem Dach vereinen, ist es wichtig, einen Frequenzbringer dabei zu haben. So kann die Bekanntheit des Projektes gesteigert werden und das Interesse für die anderen Nutzungen geweckt werden.

Um potenzielle Nutzer auf das gesamte Angebot einer kulturellen Einrichtung aufmerksam zu machen, muss ein Frequenzbringer bzw. Ankermieter für das Projekt gefunden werden.

Die Ankermieter in der Bauwollspinnerei führten zu einer weiteren Vermietung der Flächen und zu einer Bekanntheitssteigerung der Adresse insgesamt. Damit konnte die wirtschaftliche Situation der Projektentwicklung verbessert werden. Durch die Zusage der Ankermieter konnte auch ein Financier für die Finanzierung der notwendigen Baumaßnahmen gefunden werden.

Der Einzug der städtischen Bibliothek in die Kulturfabrik Fürstenwalde bewirkte die Steigerung der Bekanntheit der Adresse. Mit ihren 60.000 Besuchern im Jahr schaffte es die Bibliothek, zahlreiche Besucher auch für die anderen Angebote der Kulturfabrik zu interessieren.

Um die Nachhaltigkeit eines Betriebes zu ermöglichen, muss entschieden werden, ob ein Projekt gemeinnützig oder kommerziell ausgerichtet werden soll. Es besteht auch die Möglichkeit bei der Ausrichtung der einzelnen Nutzungen zu differieren. Förderungen für kulturelle Einrichtung sind in der Regel nur bei gemeinnützigen Projekten möglich.

Um die Nachhaltigkeit des Betriebes der Centralstation Darmstadt zu ermöglichen, entschieden sich die Betreiber Bode und Marschall zu einer Reorganisation ihres Betriebes. Dabei wurden die Bereiche Kultur und Gastronomie getrennt und zwei Betriebe wurden gegründet. Der Bereich Kultur fand eine gemeinnützige Ausrichtung als gGmbH und der Bereich Gastronomie wurde als GmbH geführt. Dadurch konnte eine Förderung der Kultur ermöglicht werden.

Nachdem die Baumwollspinnerei Leipzig zu Beginn kaum Förderungen erhalten hat, versuchte sie mit der zur Verfügung Stellung der Fläche der Halle 14 für eine gemeinnützige Nutzung als Ausstellungsraum die Förderfähigkeit des Projektes zu erhöhen. Die Halle 14 sollte zum Motor der Entwicklung werden.

6 LEITFADEN ZUR ENTWICKLUNG VON KULTUR- UND VERANSTALTUNGSZENTREN FÜR POLITIK UND VERWALTUNG

6.1 ZIELSETZUNG

Ziel des Leitfadens ist die für alle am Projekt beteiligten Akteure, insbesondere für Politik und Verwaltung auf kommunaler und regionaler Ebene leicht fassbare Darstellung der Struktur und des Ablaufs von Immobilienprojektentwicklungen, die im kulturellen Bereich abgewickelt werden. Die Ausarbeitung stellt eine Leitlinie für individuelle Projekte dar.

Folgende Zielsetzungen sind Grundlage des Leitfadens zur Entwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren für Politik und Verwaltung:

- Beschreibung von Standards für die Entwicklung von kulturellen Einrichtungen für öffentliche Entscheidungsträger
- Darlegung des Prozessablaufs und der Abfolge einzelner Prozessschritte
- Beschreibende Erklärungen zu den wichtigsten und notwendigen Akteuren im Entwicklungsprozess
- Erklärungen zur Finanzierung und Förderfähigkeit von kulturellen Projektentwicklungen

6.2 BESONDERHEITEN VON KULTURELLEN EINRICHTUNGEN

6.2.1 BEGRIFFSVERSTÄNDNIS

Zur Abgrenzung von Kultur- und Veranstaltungszentren gilt Kultur als Bewahrung und Pflege des traditionellen Kulturgutes von Musik, Tanz, Spiel und Brauchtum und als kreative und künstlerische Arbeit. Dabei nimmt die Kunst eine besondere Stellung ein. Kunst ist die Tätigkeit zur Erschaffung eines Kunstobjektes. Das Kunstobjekt selbst hat im Gegensatz zur Technik keine eindeutig festgelegte Funktion. Es ist vielmehr ein Objekt, das bei seinem Betrachter verschiedene Gedankenverknüpfungen hervorruft. Kultur umfasst außerdem Aufgaben in der ganzheitlich-kreativen Bildung und Erziehung.

Dementsprechend kann das Angebot einer kulturellen Einrichtung einer oder mehrerer Kunst- und Kulturkategorien entsprechen. Diese Kategorien sind darstellende Kunst, Audiovisuelles und Medien, Musik, Kulturelles Erbe, Bildende Kunst und Soziokulturelle Aktivitäten, Literatur, Multidisziplinäre Kunst und Gemeinschaftskunst.[68]

Darüber hinaus können kulturelle Einrichtungen auf die Kulturwirtschaft bzw. die Creative Industries ausgerichtet sein. Diese sind überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert und befas-

[68] http://www.labforculture.org/de/content/view/full/122#, eingesehen am 09.09.2008.

sen sich mit der Schaffung, Verteilung oder der medialen Verbreitung von kulturellen Gütern und Dienstleistungen. Dazu zählen die Teilbranchen Musikwirtschaft, Literatur-, Buch- und Pressemarkt, Kunstmarkt, Film-, Video-, Rundfunkwirtschaft, Design- und Architekturmarkt, Markt für kulturelles Erbe sowie der Werbemarkt und die Software- und Games-Industries.[69]

Bei der Entwicklung einer kulturellen Einrichtung handelt es sich um die Entwicklung einer Betreiberimmobilie, also kunden- bzw. nutzerorientierte Immobilien, die auf der Grundlage eines Betriebs- und / oder Nutzungskonzeptes geplant wird.

Der Betrieb einer kulturellen Einrichtung kann privatwirtschaftlich-kommerziell, privatwirtschaftlich-gemeinnützig oder öffentlich-rechtlich organisiert werden. Beispiele für privatwirtschaftlich-kommerzielle Kulturbetriebe sind Verlage, Galerien, Künstleragenturen oder Musikproduzenten. Beispiele für privatwirtschaftlich-gemeinnützige Kulturbetriebe sind Kultur- und Kunstvereine oder privatrechtliche Stiftungen. Beispiele für öffentlich-rechtliche Kulturbetriebe sind kommunale Theater, Museen oder Bibliotheken.[70] Kultur- und Veranstaltungszentren können jeder der drei genannten Organisationsformen entsprechen.

6.2.2 SPEZIFITÄTEN BEI KONZEPTEN, FINANZIERUNG UND FÖRDERUNGEN

Für die Entwicklung von kulturellen Einrichtungen müssen verschiedene Konzepte erstellt werden. Das Betriebskonzept regelt in einer kulturellen Einrichtung die Tätigkeit und das Angebot des Betriebes sowie die Organisationsstrukturen, die dafür zur Verfügung stehenden Flächen und die Rechte und Pflichten des Betriebes. Dabei muss festgelegt werden, ob ein Projekt gemeinnützig oder kommerziell organisiert sein soll. Es ist aber auch möglich, die verschiedenen Angebote eines Projektes unterschiedlich auszurichten. Das Nutzungskonzept legt Zonen für die Nutzungen fest, ordnet ihnen Flächen und Räume zu und bestimmt die horizontale und vertikale Erschließung. Bei großen Projekten kann es notwendig sein, ein Logistikkonzept zu erstellen. Es regelt bei Betreiberimmobilien die Andienung bzw. die Anlieferung und die Lagerung. Die Grobkonzeption bzw. das Gebäudekonzept wird vom beauftragten Architekturbüro gemacht. Es beinhaltet den ersten Grundentwurf mit Flächenangaben, ein Raumprogramm und eine Baukostenschätzung. Bei komplexen Projektentwicklungen können Architekturwettbewerbe durchgeführt werden. Für eine kulturelle Einrichtung ist eine betriebsorientierte Gebäudeplanung sehr wichtig, da so Mängel in der Gebäudestruktur verhindert werden können.

Bei der Entwicklung der Konzepte sollte immer auch schon versucht werden, eine Marke (Brand) zu kreieren.

Als schwierig stellt sich zumeist die Sicherung der Finanzierung von kulturellen Projektentwicklungen heraus. Gerade zu Beginn einer Entwicklung in diesem Bereich sind Financiers

[69] Bündnis 90 / Die Grünen (2007): Kulturwirtschaft und Creative Industries 2007 Aktuelle Trends unter besonderer Berücksichtigung der Mikrounternehmen, S.9.
[70] Reimann; Rockweiler (2005): Handbuch Kulturmarketing, S.17f.

sehr vorsichtig, da der Betrieb von kulturellen Einrichtungen nur in den seltensten Fällen gewinnbringend organisiert werden kann. Erst wenn sich eine wirtschaftlich nachhaltige Entwicklung abzeichnet, wird es einfacher, Financiers für das Projekt zu interessieren.

So bedürfen kulturelle Projekte sehr oft Mitteln der öffentlichen Entscheidungsträger der Gemeinde und Fördermittel. Ihre Mittel kann die Gemeinde als Fördermittelgeber, als Teil eines Joint Venture, als Teil einer PPP oder als Bauherr einsetzen.

Die Förderfähigkeit von Projekten hängt von ihrer Organisationskonzeption ab. In der Regel ist es für gemeinnützige kulturelle Projekte einfacher, Fördermittel zu bekommen. Kommerzielle kulturelle Nutzungen werden hingegen weniger oft gefördert. Um dieses Problem zu umgehen, gibt es die Möglichkeit, verschiedene Nutzungen – sofern es diese gibt – unterschiedlich auszurichten. Das könnte bedeuten, dass der kulturelle Betrieb einer Einrichtung gemeinnützig und der Gastronomiebetrieb kommerziell geführt wird. So wäre eine Förderung des kulturellen Betriebs möglich. Dies sollte schon frühzeitig beachtet werden. Neben der organisatorischen Ausrichtung eines Projektes ist es außerdem wichtig, das Projekt möglichst spannend und attraktiv zu gestalten, um das Interesse von verschiedenen Fördermittelgebern zu wecken.

6.3 DIE WICHTIGSTEN BETEILIGTEN IM PUBLIC FACILITIES DEVELOPMENT

Die wichtigsten Akteure im Public Facilities Development sind die öffentlichen Akteure. Daneben spielen intermediäre Akteure eine Rolle in der Projektentwicklung. Auch private Akteure sind am Public Facilities Development beteiligt.

Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten für die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteuren. Das ist zum einen die Zusammenarbeit in einem Joint Venture oder in einer PPP.

Die beteiligten Akteure können während des Projektentwicklungsprozesses verschiedene Rollen übernehmen. Die Rollenverteilung kann sich während des Prozesses verändern. Die wichtigsten Rollen bei der Entwicklung sind:

Der **Projektentwickler**, ist diejenige Person oder Organisation, die vor der eigentlichen Bauplanung das Produkt definiert. Seine Aufgaben reichen von der Projektidee über Standort- und Marktanalysen sowie die Programmerstellung bis zur Entscheidung über die weitere Verfolgung der Projektidee. Darüber hinaus erarbeitet und evaluiert er Machbarkeitsstudien, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, alternative Projektplanung und konkurrierende Lösungsszenarien. Um diese Aufgabe erfüllen zu können muss er über Projektentwicklungs-Know-how verfügen und die notwendigen Kompetenzen haben.

Bauherr ist derjenige, der selbst oder durch Dritte ein Bauvorhaben für die kulturelle Nutzung für eigene oder für fremde Rechnung erstellt. Bauherr kann eine Person, können Unternehmen, z.B. KG, GmbH, AG, oder öffentlich-rechtliche Körperschaften oder Behörden sein.

Architekten und Ingenieure sind in erster Linie mit der Umsetzung des vom Projektentwickler entworfenen Nutzungskonzepts und des vom Betreiber entwickleten Betriebskonzepts in eine kostengerechte, funktionale, flexible und architektonisch anspruchsvolle Immobilie betraut. Neben der Planungsaufgabe übernehmen sie häufig auch beratende Funktionen sowie die Auswahl und Koordination von Fachingenieuren und sonstigen Fachplanern und darüber hinaus die Dokumentation des Bauprozesses.

Ein **Bauunternehmen** ist ein Unternehmen der Bauwirtschaft, das Bauleistungen erbringt. Sie sind auf eigenen oder auf nicht im fremden Eigentum befindlichen Grundstücken für die eigene oder beauftragte Bauausführung verantwortlich. Sie bieten neben der Ausführung auch Planung und weitere umfassende baubezogene Leistungen an. Je nach nachdem welche Leistungen ein Unternehmen beim jeweiligen Auftrag erbringt, unterscheidet man Fachunternehmer oder Subunternehmen (ein Gewerk), Generalunternehmer (alle Gewerke) oder Totalunternehmer (zusätzlich Planungs- und Betriebsleistungen).

Der **Betreiber** kann eine Einzelperson oder eine juristische Person, die innerhalb einer kulturellen Einrichtung eine unternehmerische Tätigkeit ausübt oder anderen durch Management oder Dienstleistungen die Ausübung einer unternehmerischen Tätigkeit (z.B. Kulturwirtschaft) ermöglicht. Zu seinen Aufgaben gehört die Erstellung eines strategisch abgestimmten Konzepts für den Betrieb und für den Ausbau des Gebäudes.

Die **Nutzer**seite tritt als Nachfrager des kulturellen Angebots in Erscheinung. Für ein kulturelles Projekt ist es sehr wichtig die Akzeptanz und das Interesse der Nachfrager für das kulturelle Angebot zu gewinnen und zu halten. Der Nutzer entscheidet letztlich über den Erfolg des Projektes.

Um die Bekanntheit einer zu steigern sollte für eine kulturelle Einrichtung, sofern mehrere Nutzungen unter einem Dach vereint sind, ein **Frequenzbringer bzw. Ankernutzer** gefunden werden. Er kann das Interesse potenzieller Nutzer für die Einrichtung wecken. Zusätzlich kann er weitere kulturelle Anbieter anlocken und die Kooperation mit anderen kulturellen Einrichtungen fördern.

Das wichtigste für den Projektentwicklungsprozess ist, dass die einzelnen Akteure das spezielle Know-how, das sie für ihre Rolle / ihre Rollen brauchen, mitbringen. Unbedingt notwendig sind Betreiber-Know-how, Projektentwicklungs-Know-how, Markt-Know-how und Planungs-Know-how. Sollte eines dieser Know-hows fehlen, liegt es an den beteiligten Akteuren, dies zu erkennen. Es muss dann ein Experte, der über das fehlende Know-how verfügt, gefunden werden. Die Akteure müssen das Know-how des Experten annehmen und in die Projektentwicklung einbeziehen.

6.4 19 SCHRITTE ZUM KULTUR- ODER VERANSTALTUNGSZENTRUM

- **Definieren Sie zuerst die Perspektiven ihrer Gemeinde:** Für Politik und Verwaltung stellt die Entwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren eine Maßnahme zur Erreichung von Entwicklungszielen für die Gemeinde dar. So können Sie auf die Stärkung des Tourismus abzielen. Ein weiteres Ziel kann die Attraktivierung des Wohnstandorts und die Bindung und Neuansiedlung von Wohnbevölkerung, vor allem bestimmte Bevölkerungsschichten am Wohnstandort. Darüber hinaus kann ihre Gemeinde auch auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze abzielen.
- **Legen Sie die Entwicklungsziele in einem Gesamtkonzept bzw. einem Leitbild für ihre Gemeinde fest:** Diese Konzepte und Leitbilder sollen jene Ziele enthalten, für dessen Erreichung die Maßnahme Kultur- und Veranstaltungszentrum entwickelt wird. Nur wenn die Maßnahme in diesem Kontext realisiert wird, ist eine Zielerreichung möglich.
- **Definieren Sie Ziele für das Kulturzentrum im Zusammenhang mit den Gesamtkonzepten und Leitbildern ihrer Gemeinde und den darin beschriebene Perspektiven und machen Sie sie messbar:** Die Erreichung der Entwicklungsziele ihrer Gemeinde und eine gelungene Projektentwicklung sind nur dann möglich wenn die Ziele des Projekts im Kontext der Entwicklungsziele festgelegt werden. Um den Erfolg der Entwicklung beurteilen zu können und messbar zu machen, sollten Sie die Effekte ihrer Projektentwicklung dokumentieren und mit den Zielen vergleichen.
- **Binden Sie die Bevölkerung ihrer Gemeinde während der Projektentwicklung in den Prozess mit ein:** Match entscheidend für den Erfolg einer kulturellen Einrichtung ist die Akzeptanz in der Bevölkerung bzw. bei den potenziellen Nutzern. Dies kann durch Informationspolitik oder Beteiligung erreicht werden. Für ein Projekt ist nur dann ein nachhaltiger Erfolg möglich, wenn es von jenen Nutzern, für die es konzipiert ist, auch genutzt wird.
- **Suchen Sie sich strategische Partner zur Zusammenarbeit in einem Netzwerk:** So können Sie mit den Partnern die Kräfte bündeln und mehr Ziele mit geringerem Ressourcenaufwand erreichen. Sie bieten die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit verschiedenen kulturellen Akteuren, vereinfachen die Kooperationen zwischen den Netzwerkpartnern und ermöglichen gemeinsame Marketing- und Brandingaktivitäten. Außerdem erhöht sich die Förderfähigkeit der einzelnen Projekte.
- **Suchen Sie den geeigneten Standort:** Wählen Sie dazu mehrere geeigneten Standorte in der Gemeinde aus und definieren Sie jeweils die Vor- und Nachteile sowie die Risiken der Standorte und stellen Sie sie einander vergleichend gegenüber. Bewerten Sie für jeden Standort inwieweit er dazu geeignet ist die Projektziele zu erreichen.

- **Integrieren Sie Betriebs-Know-how bei der Erstellung der ersten Konzepte:** Für die Entwicklung ihrer Betreiberimmobilie ist es wichtig so früh wie möglich Betriebs-Know-how in die Konzepte einfließen zu lassen. Nur so können Sie in der Grobkonzeption, im Nutzungskonzept und im Logistikkonzept die Anforderung des Betriebs beachten. Fehlt das Betriebs-Know-how müssen Sie einen Experten, der über das Know-how verfügt, finden und zur Mitarbeit engagieren.
- **Analysieren und optimieren Sie gemeinsam mit dem zukünftigen Betreiber die Betriebssituation kontinuierlich:** Für die Entwicklung des Betriebskonzeptes bedarf es einer ständigen Überprüfung des Konzeptes und der Änderungen im Konzept. Dazu führen Sie zuerst eine Markt-, eine Wettbewerbs- und eine Risikoanalyse durch, aufgrund der Ergebnisse dieser Analyse erstellen Sie das Betriebskonzept. Nun bewerten und simulieren Sie die Potenziale und Defizite des Konzeptes. Anhand der Ergebnisse adaptieren Sie das Konzept. Führen Sie diese drei Prozesse kontinuierlich durch, bis das Projekt realisiert ist. Es ist sehr wichtig, dass das Betriebskonzept schon früh im Projektentwicklungsprozess festgelegt wird, da nur dann eine betriebsorientierte Gebäudeplanung möglich ist.
- **Erstellen Sie ein Logistikkonzept:** Legen Sie mithilfe derselben drei Prozesse wie im vorherigen Schritt die Anforderungen des Betriebes an die Andienung und die Lagerung über die Zeit fest.
- **Parallel zur Entwicklung des Betriebs- und Logistikkonzepts beginnen Sie mit der Erstellung des Gebäudekonzeptes:** Beauftragen Sie ein Architekturbüro, dass den ersten Grundentwurf mit Flächenangaben, Raumprogramm und Baukostenschätzung ausführt. Dazu können Sie einen Architekturwettbewerb durchführen. In diesem Gebäudekonzept müssen Anforderungen des Betriebes- und des Logistikkonzept an das Gebäude berücksichtigt werden.
- **Beziehen Sie den Faktor Förderfähigkeit in die Konzeption ihres Projektes mit ein:** Je stärker ihr Projekt auf öffentliche Fördertöpfe konzeptionell ausgerichtet ist, umso größer ist die Chance eine Förderung zu erhalten. Da gerade bei kulturellen Projekten die öffentliche Förderung so wichtig ist, müssen Sie zumindest einen Akteur beteiligen, der Erfahrungen mit der Beantragung von Fördermitteln hat.
- **Sorgen Sie für die Unverwechselbarkeit ihres Projektes:** Für ihr Projekt gilt es, eine Marke (Brand) zu kreieren, um das Projekt gegenüber Konkurrenzprojekten abzugrenzen und es unverwechselbar zu machen. Das Branding können Sie durch die Konzepte schaffen. Darüber hinaus kann die Beteiligung bestimmter Akteure am Prozess sowie deren Know-how und Kompetenzen zum Branding ihres Projektes beitragen. Das Engagement von Experten, Fachleuten oder Künstlern kann das Projekt unverwechselbar machen.

- **Parallel zur Erstellung der Konzepte sicheren Sie die Finanzierung:** Dazu führen Sie eine einfache Projektentwicklungsrechnung (Developerrechnung) durch. Dabei werden die aus Erfahrungswerten abgeleiteten erwarteten Gesamtkosten des Projektes den erwarteten Gesamterträgen gegenübergestellt. So erhalten Sie Aufschluss darüber, ob das Projekt wirtschaftlich tragfähig scheint und rechtfertigst damit eine Verfeinerung der Analysen. Beziehen Sie in diese Rechnung auch schon mögliche Förderungen ein.
- **Überprüfen Sie die Förderfähigkeit ihres Projektes:** Um die Nachhaltigkeit ihres Betriebes zu ermöglichen, müssen Sie entscheiden, ob ihr Projekt gemeinnützig oder kommerziell ausgerichtet sein soll. Bei größeren Projekten ist es möglich zwischen der Ausrichtung der einzelnen Nutzungen zu differieren. Sie können das Projekt in einen gemeinnützigen kulturellen Bereich und einen kommerziellen kulturwirtschaftlichen Bereich teilen. Förderungen für kulturelle Einrichtung sind für gemeinnützige Projekten wahrscheinlicher.
- **Entwickeln Sie ein Projekt mit verschiedenen Nutzungen suchen Sie sich mindestens einen Ankermieter:** Bei der Entwicklung von Kultur- und Veranstaltungszentren, die mehrere verschiedene Nutzungen unter einem Dach vereinen, ist es wichtig, einen Frequenzbringer dabei zu haben. So kann die Bekanntheit des Projektes gesteigert werden und das Interesse, der Nutzer des Angebots des Ankermieters, für die anderen Nutzungen geweckt werden.
- **Führen Sie eine öffentliche Ausschreibung für die Bauausführung durch:** Sie sind für die öffentliche Ausschreibung der Bauausführungen verantwortlich.
- **Vergeben Sie die Planung:** Während der Phase der Genehmigung und Bauplanung übernehmen der Planer und die einzelnen Fachplaner die Baugenehmigungsplanung sowie die Bauausführungs- und Detailplanungen.
- **Vergeben Sie die Bauausführung:** Zur Bauausführung können Sie die einzelnen Teilgewerke oder aber die gesamte Bauausführung an einen Generalunternehmer oder –übernehmer vergeben. Ein Generalunternehmer ist ein Bauunternehmen, das ihnen gegenüber als einziger Vertragspartner bei der Durchführung ihres Bauvorhabens auftritt. Für Bauleistungen, die er nicht selbst erbringt, schaltet er auf eigene Rechnung Subunternehmer ein. Dabei übernimmt er durch Vereinbarung eines Festpreises einen Teil des Bauherrenrisikos. Der Generalübernehmer ist jener, der die Vorbereitung und Durchführung eines Bauvorhabens ganz (oder teilweise) im eigenen Namen und auf eigene Rechnung organisiert. Er selbst erbringt keine Bauleistungen, sondern engagiert Subunternehmer. Erbringt der Generalübernehmer auch Planungsleistungen, spricht man von einem Totalübernehmer.

- **Mit der Fertigstellung der Baumaßnahmen kann die Nutzung bzw. der Betrieb beginnen.**

Es wird grundsätzlich empfohlen die neunzehn Schritte in der in der oben dargestellten Reihenfolge zu gehen. Für das Public Facilities Development gilt es die ersten sechs Schritte einzuhalten. Die Handlungen zwischen dem siebten und dem fünfzehnten Schritt laufen parallel ab. Daher ist es möglich diese Schritte auch in einem anderen Ablauf zu durchschreiten. Wichtig ist, dass bis zur öffentlichen Ausschreibung der Bauausführungen die parallelen Prozesse erledigt sind. Ab der öffentlichen Ausschreibung sollte die Abfolge der Schritte wieder eingehalten werden.

Die angeführten neunzehn Schritte sind im Grunde für jeden Typ von Kultur- und Veranstaltungszentren anwendbar. Bei kleineren Projekten können mehrere Schritte zusammengefasst werden oder einzelne Schritte auch ausgelassen werden. So könnte dann das Logistikkonzept im Gebäudekonzept enthalten sein oder weggelassen werden. Je umfangreicher ein Kulturprojekt wird umso wichtiger ist es den Entwicklungsprozess zu strukturieren und umso bedeutsamer ist es sich an die Schritte zu halten um nicht den Überblick zu verlieren.

7 TRANSFERIERBARKEIT DES HANDLUNGSLEITFADENS AUF ANDERE ÖFFENTLICHE INFRASTRUKTURELLE PROJEKTENTWICKLUNGEN

Öffentliche infrastrukturelle Projekte dienen grundsätzlich der Allgemeinheit und werden von der Gemeinde oder der Stadt für die Bevölkerung entwickelt.

Für die Transferierbarkeit des Handlungsleitfadens auf andere öffentliche infrastrukturelle Projektentwicklungen muss grundsätzlich zwischen technischer und sozialer Infrastruktur unterschieden werden.

Der Projektentwicklung von technischer Infrastruktur sollte ebenfalls eine Perspektivplanung zu Grunde liegen. Denn nur wenn sie in den Kontext des Gesamtkonzeptes für die Entwicklung einer Gemeinde oder Stadt eingebettet ist, kann sie wirksam sein und positive Effekte für die Allgemeinheit erzeugen. Im Prozess zur Entwicklung von technischer Infrastruktur entfällt der Projektentwicklungsprozess im engeren Sinn, denn es reicht, wenn während der Perspektivplanung ein Bedarf an technischer Infrastruktur festgestellt wird. Wurde ein Bedarf festgestellt, muss nur noch die Frage der Finanzierung geklärt werden. Grundsätzlich ist der öffentliche Akteur für die Finanzierung verantwortlich, in dessen Zuständigkeitsbereich die technische Infrastruktur liegt. Zum Beispiel ist bei einer Bundesstraße der Bund verpflichtet, die Maßnahme zu finanzieren. Finanziert wird technische Infrastruktur im Allgemeinen mit Steuergeldern. Gleichbleibend sind die Genehmigung und die Bauplanung und Bauausführung inklusive Ausschreibung und Vergabe.

Die wichtigsten Akteure und Rollen bei der Entwicklung von technischen Infrastrukturprojekten beschränken sich auf die öffentlichen Entscheidungsträger, also Bund, Land oder Gemeinde als Bauherrn, die Fachplaner und die Bauunternehmen.

Da es sich bei Projekten der technischen Infrastruktur um keine Betreiberimmobilen handelt, lässt sich also der Handlungsleitfaden grundsätzlich nicht auf die Projektentwicklung von technischer Infrastruktur übertragen.

Anders ist das bei der Entwicklung von Projekten der sozialen Infrastruktur. Für die soziale Infrastruktur in einer Gemeinde oder einer Stadt werden Projekte wie Altersheime, Schulen, Kindergärten oder Krankenhäuser entwickelt. Zur sozialen Infrastruktur gehört aber auch neben den Bereichen Bildung und Gesundheit der Bereich Kultur. Bei Projekten in diesen Bereichen kann man im weitesten Sinn von Bertreiberimmobilien sprechen. Daher ist die Möglichkeit der Übertragbarkeit des Handlungsleitfadens auf weitere Projekte der sozialen Infrastruktur gegeben.

So lassen sich die Prozessschritte für die Entwicklung von Projekten der öffentlichen sozialen Infrastruktur umlegen. Solche Projekte werden ebenfalls wegen des in der Perspektivplanung festgestellten Bedarfs angedacht. Auch sie können die Ziele nur dann erreichen, wenn sie in eine Gesamtkonzeption eingebunden sind. Anders als bei Projekten für die technische Infra-

struktur ist eine Projektentwicklung im engeren Sinn notwendig. Bei dieser Projektentwicklung im engeren Sinn entfällt jedoch die Entwicklung eines Betriebskonzeptes, da der Betrieb in der Regel schon vorgegeben ist. Der Rest der Projektentwicklungsschritte gestaltet sich sehr ähnlich.

Die wichtigsten Akteure bleiben auch gleich. Ob der öffentliche Entscheidungsträger der Bund, das Land oder die Gemeinde ist, hängt wieder vom Zuständigkeitsbereich ab, in dem das Projekt liegt (z.B. bei Landes- und Bundesschulen). Der öffentliche Entscheidungsträger kann als Bauträger oder als Projektentwickler am Projektentwicklungsprozess beteiligt sein. Bei Projekten der sozialen Infrastruktur kann eine Zusammenarbeit des öffentlichen Akteurs mit einem oder mehreren privaten Akteuren sehr interessant sein. So eignet sich die Kooperation in Form einer PPP zur Entwicklung von sozialer Infrastruktur. Zum Unterschied von kulturellen Einrichtungen haben diese Projekte der sozialen Infrastruktur keinen Betreiber, der einer unternehmerischen Tätigkeit nachgeht, sondern einen von den öffentlichen Entscheidungsträgern eingesetzten Akteur, der für die Führung des Betriebs bzw. der Institution verantwortlich ist.

Projekte der sozialen Infrastruktur dienen dem Gemeinwohl der Bevölkerung einer Stadt und sind deswegen von den öffentlichen Entscheidungsträgern und öffentlichen Förderungen zu finanzieren. Anders als bei kulturellen Einrichtungen ist der Betrieb von Schulen oder Krankenhäusern nicht auf Gewinn ausgerichtet sondern darauf, möglichst wenig Verluste zu machen. Solche Projekte der sozialen Infrastruktur erhalten Zuschüsse von der Gemeinde oder der Stadt, dem Land und dem Bund.

8 REFLEKTION DER ARBEITSERFAHRUNGEN

Für die Darstellung der fünf analysierten Fallstudien wurde im Zuge zweier Besprechungsterminen mit Mitarbeitern des DSSW ein Erhebungsraser entwickelt. Diese Arbeitssituation erwies sich als sehr ungewohnt. Während des Raumplanungsstudiums wurde zwar häufig in Gruppen bzw. Teams gearbeitet jedoch hatten dabei alle „Teilnehmer“ dieselben Rollen. Die Besprechungssituation mit dem DSSW unterschied sich durch die Rollenverteilung von Auftraggeber und Auftragnehmer des Forschungsauftrags.

Der Erhebungsraster eignete sich grundsätzlich gut zur Abbildung der Fälle. Mit Hilfe des Rasters war es möglich die Projektabläufe und die Akteure dar zu stellen und vergleichbar zu machen. Dennoch war es schwierig komplexe Zusammenhänge innerhalb der Fälle wiederzugeben. Dazu eignete sich die schriftliche Form die für die Diplomarbeit gewählt wurde besser, da sie mehr Spielraum für die Prozessdarstellung lies.

Eine neue und fremde Rolle war die des Interviewers. Es stellte sich als sehr schwierig heraus das Gespräch am laufen zu halten und eine offene Einstiegsfrage zu stellen. Die Unsicherheit in der Interviewsituation wurde von Mal zu Mal weniger und die Gespräche wurden immer produktiver.

Als anspruchsvolle Aufgabe stellte sich die Organisation der Interviewtermine heraus. So war es zum einen kompliziert die passenden Interviewpartner zu finden. Zum anderen war es sehr kompliziert die verschiedenen Interviewtermine so zu koordiniere, dass sie mit möglichst wenigen Reisen nach Deutschland durchgeführt werden konnten, da die fünf Projekte über das gesamte deutsche Bundesgebiet verstreut liegen.

Eine neue Aufgabe stellte die Formulierung von Handlungsempfehlungen an Politik und Verwaltung dar. Eine ähnliche Aufgabe wurde während des Studiums nie gestellt und war daher zunächst sehr schwer zu erfassen. So musste die erste sehr allgemeine und deskriptive Version des Handlungsleitfadens überarbeitet werden. Das Ergebnis ist eine sehr klar formulierte Handlungsanleitung.

Die Grenzen der Arbeit ergeben sich vor allem durch die geringe Menge an Fallbeispielen aus denen der Handlungsleitfaden abgeleitet wurde. Einzelne Thesen und Aussagen begründen sich auf nur ein der zwei Beispielen. Es sind daher nur bedingte Aussagen möglich. Es wären zumindest 20 bis 30 Fallstudien für eine statistische Auswertung und empirische Aussagen notwendig.

9 QUELLENVERZEICHNIS

9.1 LITERATURQUELLEN

Aeberhard, Kurt., Strategische Analyse. Empfehlungen zum Vorgehen und zu sinnvollen Methodenkombinationen, Verlag Peter Lang, Bern u. a. 1996.

anschlaege.de: Plan B – Kulturwirtschaft in Berlin, REGIOVERLAG, Berlin 2007.

Bienert, Sven: Bewertung von Spezialimmobilien – Risiken, Benchmarks und Methoden, 1. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005.

Binder, Alexander: Markenparks - Dreidimensionale Markenerlebniswelten. In: Gaiser, Brigitte; Linxweiler, Richard; Brucker, Vincent: Praxisorientierte Markenführung neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2005.

Deutschen Instituts für Normierung e.V: DIN 69 901 Projektwirtschaft – Projektmanagement – Begriffe, 1987 – 08.

Diederichs, Claus Jürgen: Grundlagen der Projektentwicklung, In: Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, 1. Aufl., Köln 1996.

Holtgrewe, Ursula: Organisation erzählen? – Das narrative Interview, In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra: Methoden der Organisationsforschung, Rowohlt Tb., Reinbek bei Hamburg 2002.

Kalusche, Wolfdietrich: Projektmanagement für Bauherrn und Planer, R. Oldenbourg Verlag, 2. Aufl., München 2005.

Klein, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb, 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften I GWV Fachverlage, Wiesbaden 2007.

Klein, Armin: Projektmanagement für Kulturmanager, 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften I GWV Fachverlage, Wiesbaden 2004.

Kulturfabrik Fürstenwalde gGmbH, Festschrift 10 Jahre Kulturfabrik Fürstenwalde 1992 – 2002, Fürstenwalde 2002.

Küsters, Ivonne: Narrative Interviews, Grundlagen und Anwendungen, 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften I GWV Fachverlage, Wiesbaden 2006.

Mohr, Martin; Fritsch, Ulrich: Lehrveranstaltungsunterlagen zur Vorlesung – Methoden des Projektmanagements. Wien 2008.

Motz, Frank: Wachsen im Schrumpfen – Aufbau im Rückbau: The Return of the Cotton Club In: Stiftung Federkiel, Tagungsband Wie Architektur sozial denken kann, Verlag für Moderne Kunst, Nürnberg 2005.

Reimann, Michaela; Rockweiler, Susanne: Handbuch Kulturmarketing, 1. Aufl., Scriptor-Verlag, Berlin 2005.

Sailer, Erwin; Grabener, Henning: "Immobilienfachwissen von A-Z", 8. Auflage, Grabener Verlag, Kiel 2007.

Schäfer, Jürgen; Conzen, Georg: Definition und Abgrenzung der Immobilien-Projektentwicklung, In: Schäfer Jürgen; Conzen Georg: Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, 2. Aufl., Verlag C.H. Beck, München 2007.

Schäfer, Jürgen: Praxis-Handbuch der Immobilienprojektentwicklung, 2. Aufl., Beck, München 2007.

Schmidt Christiane: Analyse von Leitfadeninterviews, In: Flick Uwe, Qualitative Forschung. Ein Handbuch., 4. Aufl., Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg 2004.

Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, 2. Aufl., Köln 2002.

Schulte, Karl-Werner: Handbuch Immobilienprojektentwicklung, 1. Aufl., Müller, Köln 1996.

Schulte, Karl-Werner: Immobilienökonomie, Band I Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2008.

Schulte, Karl-Werner: Immobilienökonomie, Band III Stadtplanerische Grundlagen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2005.

Wehrli-Schindler, Birgit: Kulturelle Einrichtungen als Impulsgeber für Stadtentwicklung? Beobachtungen am Beispiel Zürich, In: DISP 150 3/2002.

Wiegand, Dietmar: PPP zwischen Theorie und Praxis – Folien des Fachbereichs Projektentwicklung und -management ua., WS 2007/2008.

Wiegand, Dietmar: Das Miteinander von Privaten und der öffentlichen Hand. In: Baublatt, Nr.93, November 2004.

Wiegand, Dietmar: Entwicklung öffentlicher Gebäude und Dienste. In: Der Facility Manager, September 2005, Heft 9, Jahrgang 12.

Wiegand, Dietmar: 5 Thesen zur nachhaltigen Entwicklung gebauter Umwelt / Facilities Development. In: Roland Köhler: Schweizer Energiefachbuch 2008 - Nachhaltig Planen, Bauen und Betreiben, KünzlerBachmann Medien AG, St. Gallen 2007.

Wiegand, Dietmar: Flexible Strukturen sind gefragt. In: Kommunal Magazin, Nr. 9/2005.

Wiegand, Dietmar: Miniskriptum zu den Grundbegriffen der Projektentwicklung, Technische Universität Wien SS 2008.

Wiegand, Dietmar: Materialen zur Vorlesung Standortmarketing und Projektentwicklung: Fallbeispiele, Technische Universität Wien WS 2007/2008.

9.2 DOKUMENTE AUS DEM INTERNET

Agentur für Arbeit Leer: Der Arbeitsmarkt im Bezirk der Agentur für Arbeit Leer – Arbeitsmarktreport Berichtsmonat Juli 2008. http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-NSB/Leer/AA/A01-Allgemein-Info/Publikation/pdf/AMR/2008/2008-07-AMR.pdf. eingesehen am 29.09.2008.

Agentur für Arbeit Nordhorn: Pressemitteilung Nr. 036/2008 – 31.Juli 2008. http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-NSB/Nordhorn/AA/Presse-und-Oeffentlichkeitsarbeit/Presseinformationen/pdf/08-036-AMB-Juli2008.pdf eingesehen am 18.09.2008.

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg, 2007 bis 2030, Potsdam, 2008, S. 160ff., http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/publikationen/Stat_Berichte/2008/Prognose2008_monitor.pdf, Eingesehen am 22.09.2008.

Amt für Wirtschaft und Stadtentwicklung Abteilung Statistik und Stadtforschung: Statistischer Kurzbericht 2/2008 Wissenschaftsstadt Darmstadt Bevölkerungszahl bleibt konstant, http://www.darmstadt.de/imperia/md/content/pdf/wirtschaft/60.pdf, Eingesehen am 03.10.2008.

Amt für Wirtschaft und Stadtentwicklung Abteilung Statistik und Stadtforschung: Statistischer Überblick Wissenschaftsstadt Darmstadt, http://www.darmstadt.de/imperia /md/content/pdf/wirtschaft/statistik/1.pdf, Eingesehen am 10.10.2008.

Bundesagentur für Arbeit: Arbeitslosenquoten im April 2008 - Länder und Kreise, http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A01-Allgemein-Info/A011-Presse/Publikation/pdf/Landkarten-Eckwerte-2008-04.pdf, Eingesehen am 18.09.2008.

Bundesagentur für Arbeit: Arbeitslosenquoten im Juli 2008 - Länder und Kreise, http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A01-Allgemein-Info/A011-Presse/Publikation/pdf/Landkarten-Eckwerte-2008-07.pdf, 29.09.2008.

Bundesagentur für Arbeit: Arbeitslosenquoten im Juni 2008 - Länder und Kreise, http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A01-Allgemein-Info/A011-Presse/Publikation/pdf/Landkarten-Eckwerte-2008-06.pdf, Eingesehen am 03.10.2008.

Bundesagentur für Arbeit: Arbeitslosenquoten im September 2008 – Länder und Kreise, http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A01-Allgemein-Info/A011-Presse/Publikation/pdf/Landkarten-Eckwerte-2008-09.pdf, Eingesehen am 10.10.2008.

Bundesagentur für Arbeit: Der Arbeitsmarkt im September Hessischer Arbeitsmarkt zeigt sich unbeeindruckt von aktuellen Wirtschaftsprognosen, Pressemitteilung Nr. 27/2008 – 30.09.2008, S.5, http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-H/RD-H/A01-Allgem-Info-Seiten-Presse-Statistik/Publikationen-Presse-PDF/pdf-presse-2008/27-2008-AM-September.pdf, Eingesehen am 10.10.2008.

Bundesagentur für Arbeit: Regionaldirektion Sachsen, Pressemitteilung Nr. 20/ 2008 – 01. Juli 2008 Der sächsische Arbeitsmarkt im Juni 2008, S.8., http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-S/RD-S/Presse/Publikation/pdf/2008-020.pdf eingesehen am 03.10.2008.

Bundesagentur für Arbeit: Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland – Monatsbericht Juli 2008. http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000100/html/monat/200807.pdf. eingesehen am 29.09.2008.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: KOOPERATIONEN PLANEN UND DURCHFÜHREN – Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin 2001., http://www.f3.fhtw-berlin.de/Lehrmaterialien/Fischer/1/kooperationen.pdf, Eingeshen am 22.09.2008.

Bündnis 90 / Die Grünen: Kulturwirtschaft und Creative Industries 2007 Aktuelle Trends unter besonderer Berücksichtigung der Mikrounternehmen, Berlin 2007, http://www.vdid.de/cast2008/fortbild/des-wi_kw-gruen_creativind.pdf, Eingesehen am 28.09.2008.

IHK zu Schwerin:http://www.ihkzuschwerin.de/ihksn/Medien/Dokumente/Industrie/kaufkraft_internet%202007.pdf; Eingesehen am 16.09.2008.

Heistinger, Andrea: Qualitative Interviews – Ein Leitfaden zu Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen, Universität Wien, WS 2006/2007, http://www.univie.ac.at/igl.geschichte/kaller-dietrich/WS%2006-07/MEXEX_06/061102Durchf%FChrung%20von%20Interviews.pdf, Eingesehen am 30.05.2008.

Hessisches Ministerium für Wirtschaft: Verkehr und Landesentwicklung – Oberste Landesplanungsbehörde: Landesentwicklungsplan Hessen 2000, Festgestellt durch Rechtsverordnung vom 13. Dezember 2000, http://www.hessenrecht.hessen.de/gesetze/360_Landesplanung/360-16-LandesentwicklungsplanVO/sonstiges/LEP2000.pdf eingesehen am 02.10.2008.

Hessisches Statistisches Landesamt: Hessen 2050, http://www.statistik-hessen.de/fileadmin/media/files/Bevoelkerung_2050.pdf, Eingesehen am 10.10.2008.

Industrie- und Handelkammer Osnabrück-Emsland: Entwicklung der Gästeankünfte und Übernachtungen in Mittelzentren, http://www.osnabrueck.ihk24.de/ produktmarken/starthilfe/fuehrung/pg_branchinfo/download/Trends_in_den_Mittelzentren.pdf; Eingesehen am 18.09.2008.

Landkreis Oder-Spree: Regionale Angaben zum Landkreis Oder-Spree 2007, http://www.landkreis-oder-spree.de/media/custom/1273_14_1.PDF, eingesehen am 19.09.2008.

Ministerium für Landwirtschaft: Umweltschutz und Raumordnung, Landesentwicklungsplan Brandenburg – Zentralörtliche Gliederung LEP I, 2.Auflage, Potsdam, November 2002, http://gl.berlin-brandenburg.de/imperia/md/content/bb-gl/landesentwicklungsplanung/lep1_pub.pdf, Eingesehen am 19.09.2008.

Stadt Leipzig, Amt für Statistik und Wahlen, Fischer, Josef: Bevölkerungsentwicklung in Leipzig, In: Präsentationsunterlagen zur Dezembertagung „Städte im demographischen Wandel“ des Arbeitskreises "Städte und Regionen" der DGD in Kooperation mit dem BBR, 2007, http://www.demographie-online.de/downl/fischer_dgd-bbr_061207.pdf, Eingesehen am 18.09.2008.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarktstatistik, http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-H/RD-H/A01-Allgem-Info-Seiten-Presse-Statistik/Publikationen-Presse-PDF/pdf-presse-2008/Alose-und-Quoten-nach-AA-Bezirken-Hessen-PDF.pdf, Eingesehen am 10.10.2008

Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern: LAiV M-V [insb. Stat. Bericht: A 123 2006 22], Anlage 1, http://www.mv-regierung.de/im/verwaltungsreform/redaktion/download.php?id=22&type=file&PHPSESSID=e1b7a7bfa0e0fb6479a0c15680980145; Eingesehen am 16.09.2008.

Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern: Bevölkerungsentwicklung bis 2020 Landkreis Müritz (Basisjahr 2002), Schwerin 2005, http://service.mvnet.de/statmv/daten_stam_berichte/e-bibointerth01/bevoelkerung--haushalte--familien--flaeche/a-i__/a183k__/daten/a183k-2005-56.pdf, Eingesehen am 10.10.2008.

Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern: Bevölkerungsstand der Kreise, Ämter und Gemeinden in Mecklenburg-Vorpommern 31.12.2007, Schwerin 2007, S. 4, http://service.mvnet.de/statmv/daten_stam_berichte/e-bibointerth01/bevoelkerung--haushalte--familien--flaeche/a-i__/a123__/2007/daten/a123-2007-22.pdf, Eingesehen am 02.10.2008.

Universität Mannheim, Fakultät Philosophie: Vorlesungsunterlagen 2007, http://www.phil.uni-mannheim.de/bachelor/p/pdf/fss07/folien_ringvl_sebastian_mueller_7_3_07.pdf, eingesehen am 09.09.2008.

Stemmler, Uwe: Fürstenwalder Kulturfabrik erfolgreich, am 19.07.2008, In: Märkische Oderzeitung http://www.moz.de/index.php/Moz/Article/category/F_rstenwalde/id/239253, Eingesehen am 18.09.2008.

Wendt, Michael: Stadtentwicklung durch Kultur – die altonale und das altonale-Netzwerk zeigen wie es geht., für die öffentliche Fachtagung Kultur als Motor der Stadtentwicklung, Hamburg 2006, http://www.kupoge.de/tagungen/30jahre/wendt.pdf , eingesehen am 22.09.2008.

Weniger Arbeitslose, am 02.05.2008, In: Märkische Oderzeitung, http://www.moz.de/index.php/Moz/Article/category/F%25FCrstenwalde/id/228936, Eingesehen am18.09.2008.

Wissenschaftsstadt Darmstadt: Datenreport 2007, http://www.darmstadt.de/statis/PDF/ Jahrbuch/02Bevoelkerung/K02-1.pdf, Eingesehen am 10.10.2008.

Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [Online Journal], 1(1), http://qualitative-research.net/fqs, Eingesehen am 20.05.2008.

9.3 INTERNETQUELLEN

Amt für Wirtschaft und Stadtentwicklung Darmstadt: http://www.darmstadt.de/wirtschaft/statistik/04010/index.html, Eingesehen am 14.10.2008.

Bettina Paetsch, LEADER Aktionsgruppe Mecklenburgische Seenplatte – Müritz: http://www.wfm-mueritz.de/61-leader_aktionsgruppe-48-12-4937.html%E2%80%9C%20target=; Eingesehen am 16.09.2008.

BMUKK, Bundessministerium für Unterricht, Kunst und Kultur: http://www.bmukk.gv.at/kultur/ueberblick.xml, eingesehen am 12. Mai 2008.

Bundesagentur für Arbeit: http://www.arbeitsagentur.de/nn_171760/Dienststellen/RD-NSB/Nordhorn/AA/Presse-und-Oeffentlichkeitsarbeit/Presseinformationen/2008/027-Der-Arbeitsmarkt-im-Juni-2008.html; Eingesehen am 18.09.2008.

Bundesagentur für Arbeit: http://www.leipzig.de/de/business/wistandort/zahlen/arbeitsmarkt/arbeitslose/; Eingesehen am 18.09.2008.

deinreport GmbH: http://deinreport.de/dr/index.jsf?la=DE&bu=MV&ti=0000014374; Eingesehen am 16.09.2008.

Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs: http://www.kirche-mv.de/H_rsp.6405.0.html; Eingesehen am 16.09.2008.

http://www.labforculture.org/de/content/view/full/122#, Eingesehen am 09.09.2008.

Industrie- und Handelskammer (IHK) Darmstadt: http://www.darmstadt.ihk24.de/ produktmarken/standortpolitik/Statistik/Statistik_Beschaeftigung/alo.jsp, Eingesehen am 03.10.2008.

Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland: http://www.osnabrueck.ihk24.de/ produktmarken/standortpolitik/Konjunktur/Der_IHK-Bezirk_in_Zahlen/ Kommunale_Kennziffern/Bevoelkerungsentwicklung.jsp, Eingesehen am 18.09.2008.

Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland: Bevölkerungsentwicklung,

http://www.osnabrueck.ihk24.de/produktmarken/standortpolitik/Konjunktur/Der_IHK-Bezirk_in_Zahlen/Kommunale_Kennziffern/Bevoelkerungsentwicklung.jsp;%20Zugrif:%2018.09.2008;%20Herausgeber:%20Industrie-%20und%20Handelskammer%20Osnabr%C3%BCck-Emsland, Eingesehen am 18.09.2008.

Industrie- und Handelskammer Ostbrandenburg vertreten durch den Präsident, http://www.ihk-ostbrandenburg.de/content/artikel/12675.html/t_i/MDFfMDggS2F1ZmtyYWZ0XzIwMDdfZGF0YS9pbmRleF84Nzk5Lmh0bWw%3D/t_c/1/cms_master/Print; Eingesehen am 18.09.2008.

Landkreis Emsland: http://www.emsland.de/49.html; Eingesehen am 18.09.2008.

Landkreis Oder-Spree: Regionale Angaben zum Landkreis Oder-Spree 2007,http://www.landkreis-oder-spree.de/media/custom/1273_14_1.PDF, eingesehen am 19.09.2008.

Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) GmbH: http://www.lvb.de/index.php? page=842&params[5][3]=YToyOntzOjI6ImlkIjtzOjM6IjU2NCI7czo3OiJjb21tYW5kIjtzOjEyOiJzaG93RG93bmxvYWQiO30=&session=f69b45fff1d27faa6332284d0a3e6ce3; Eingesehen am 18.09.2008.

Meppener Kunstkreis e.V.: http://www.meppener-kunstkreis.de/kunstschule/index.html; Eingesehen am 18.09.2008.

Meyers Lexikonverlag, Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG: http://lexikon.meyers.de/index.php ?title=Kultur&oldid=180712, eingesehen am 12. Mai 2008.

Ministerpräsident des Landes Mecklenburg-Vorpommern: http://www.im.mv-regierung.de/rubikon/einzelbewertung/index.php?&num=365; Eingesehen am 16.09.2008.

MITTELDEUTSCHER RUNDFUNK Anstalt des Öffentlichen Rechts: http://www.mdr.de/artour/1457613-hintergrund-1444881.html; eingeshene am 18.09.2008.

Nationalparkamt Müritz, Sachgebiet Öffentlichkeitsarbeit/Kommunikation: http://www.nationalpark-mueritz.de/?id=24&file=steckbrief&lang=de; Eingesehen am 16.09.2008.

Stadt Leipzig Der Oberbürgermeister Dezernat Stadtentwicklung und Bau/Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung: http://www.urban-leipzig.de/urbanII.htm; Eingesehen am 18.09.2008.

Stadtkultur Hamburg e. V.: http://www.stadtkultur-hh.de/stadtentwicklung.html, eingesehen am 22.September 2008.

Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen: 4. Regionalisierten Bevölkerungsprognose für den Freistaat Sachsen bis 2020, http://www.statistik.sachsen.de/21/02_04/02_04_infoliste.asp, Eingesehen am 02.10.2008.

Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen: http://www.statistik.sachsen.de/21/02_02/02_02_05k_tabelle.asp; Eingesehen am 18.09.2008.

Stiftung Niedersachsen: http://www.stnds.de/de/portrait/stiftung.html, Eingesehen am 02.10.2008.

9.4 INTERVIEWPARTNER

Herrn Dr. Klaus-Peter Öhler
Herrn Jürgen Roch
Herrn Vincent Screen
Herrn Alexander Marschall
Herrn Michael Bode
Frau Ute von Sydow
Herrn Bertram Schultze
Herrn Jens Franke
Herrn Burkhard Sievers
und
Frau Regina Holzapfel

10 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Ausgangssituationen der Projektentwicklung 19

Abbildung 2: Phasen im Projektentwicklungsprozess 24

Abbildung 3: Projektentwicklung im engeren Sinne 25

Abbildung 4: Facilities Development 26

Abbildung 5: LifeCycle - Risks and Benefits 27

Abbildung 6: Pentagon des Ziel- und Effektraums 29

Abbildung 7: Bevölkerungsentwicklung in Fürstenwalde 2006 - 2030 36

Abbildung 8: Kulturfabrik Fürstenwalde 38

Abbildung 9: Bevölkerungsentwicklung der Wissenschaftsstadt Darmstadt bis 2025 45

Abbildung 10: Centralstation im Carrée Darmstadt 48

Abbildung 11: Bevölkerungsentwicklung in Leipzig 1990 - 2020 56

Abbildung 12: Baumwollspinnerei Leipzig 58

Abbildung 13: Bevölkerungsentwicklung des Landkreis Emsland 65

Abbildung 14: Koppelschleuse Meppen (Jugend- und Kulturgästehaus und Gebäude des Meppener Kunstkreis e.V.) 67

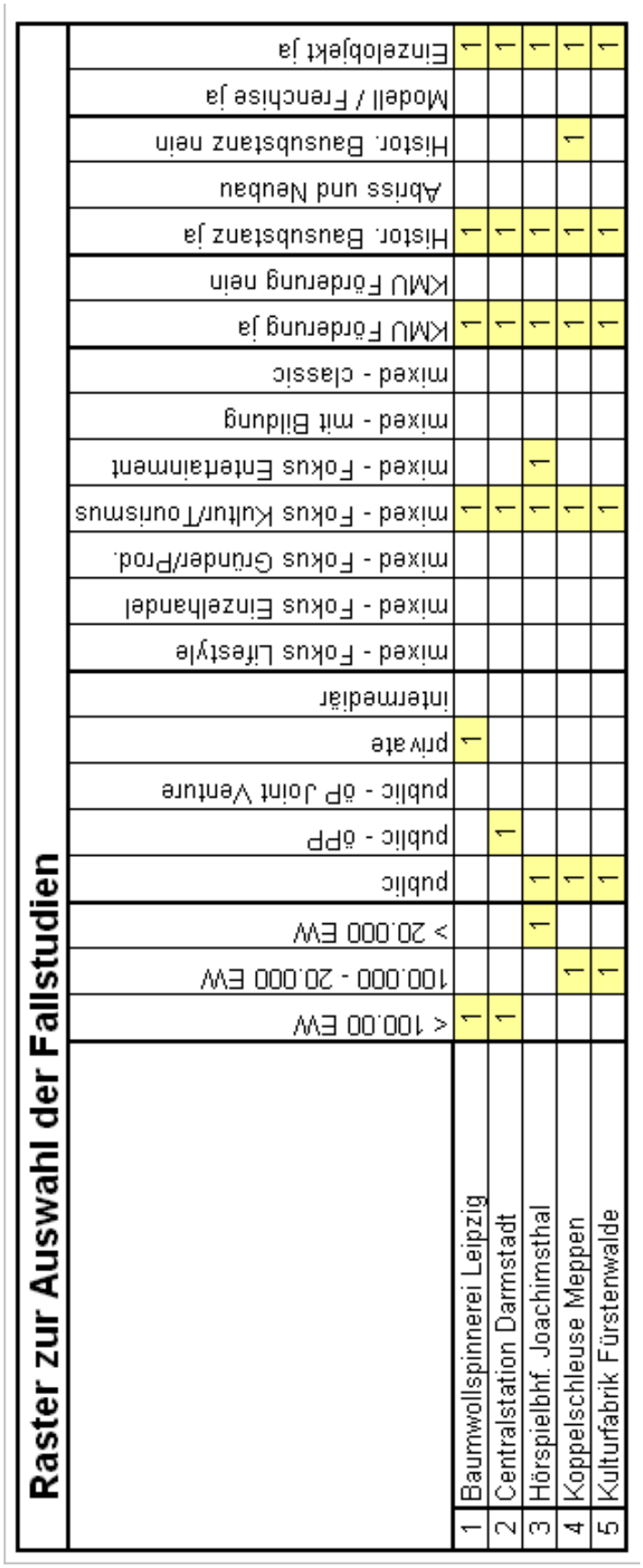
Abbildung 15: Koppelschleuse Meppen (Skulpturenpark und Ausstellungszentrum für die Archäologie des Emslandes) 68

Abbildung 16: Bevölkerungsentwicklung des Landkreis Müritz 2002 - 2020 75

Abbildung 17: Hörspielkirche Federow 1994 und 2007 76

ANHANG

AUSWAHLRASTER



Raster zur Auswahl der Fallstudien

		< 100.00 EW	100.000 - 20.000 EW	> 20.000 EW	public	public - öPP	public - öP Joint Venture	private	intermediär	mixed - Fokus Lifestyle	mixed - Fokus Einzelhandel	mixed - Fokus Gründer/Prod.	mixed - Fokus Kultur/Tourismus	mixed - Fokus Entertainment	mixed - mit Bildung	mixed - classic	KMU Förderung ja	KMU Förderung nein	Histor. Bausubstanz ja	Abriss und Neubau	Histor. Bausubstanz nein	Modell / Frenchise ja	Einzelobjekt ja
1	Baumwollspinnerei Leipzig	1						1					1				1		1				1
2	Centralstation Darmstadt	1				1							1				1		1				1
3	Hörspielbhf. Joachimsthal			1	1								1	1			1		1				1
4	Koppelschleuse Meppen		1		1								1				1		1		1		1
5	Kulturfabrik Fürstenwalde		1		1								1				1		1				1

Erfassungsschema für Projektentwicklungsprozesse		
Titel des Projektes		
Kenndaten des Projektes		
Beschreibung des Projektes	Projektidee sucht Standort und Kapital	*{Zutreffendes ankreuzen}*
	Standort sucht Kapital und Projektidee	*{Zutreffendes ankreuzen}*
	Kapital sucht Standort und Projektidee	*{Zutreffendes ankreuzen}*
	Projektentwicklungstyp	*z.B. Neubau oder Redevelopment Bestandsimmobilie*
	Immobilientyp/-typen (Nutzungen)	Wohnen, Freizeit, Kultur, Gewerbe....
	Immobilienart	*z.B. Einzelimmobilie oder Arealentwicklung*
	Ziel + Vision + des Projektes	*Benennung der originären Ziele des Projektes und welche Vision dem Projekt zugrunde liegt; Benennung und Darstellung des USP/ Alleinstellungsmerkmals des Projekts*
	Zielgruppe	*Beschreibung der Lebensstilgruppen oder Milieus (z. B. Sinusmilieus, Sociovision, nach Einkommen und Modernität), über die geografische Lage (Bewohner der Region etc.) oder nach sozialen Merkmalen (z. B. Alter, Geschlecht, Familienstruktur, Ausbildung etc.)*
	Ausgangssituation	*Beschreibung des Status Quo am Standort vor Beginn der Projektumsetzung, Rahmenbedingungen für die Projektentwicklung, z.B. B-Plan*
	Image des Standortes vor Entwicklung	*Beschreibung des Images des Standorts vor Beginn der Projektentwicklung*
	Alleinstellungsmerkmal vor Entwicklung vorhanden?	*Inwiefern wurde ein schon vorhandenes Alleinstellungsmerkmal entwickelt oder neu kreiert?*
	Auslöser	*Marktnischen, Marktchancen oder Benennung der das Projekt auslösenden Qualitäten und Potenziale vor Ort*
	Gesamtzeitraum der Projektentwicklung	*von Projektanstoß bis Bauende/ Eröffnung*
Daten zur Kommune	Name der Kommune	
	Region	
	Land	
	Nation	
	Einwohnerzahl Kommune	
	Demographische Dynamik	*Entwicklung in der jüngeren Vergangenheit und Prognosen zur zukünftigen demographischen Entwicklung der Kommune*
	Arbeitslosenquote der Kommune	
	Einordnung in Zentrenhierarchie, Zentrumstyp	*Oberzentrum / Mittelzentrum / Unter-, Grund-, Kleinzentrum*
	Kennzahlen der Kommune	*Ökonom. Nachfragekennzahlen: Kaufkraft pro Kopf, (einzelhandelsrelevanter) Kaufkraftindex, Einzelhandelszentralität oder/und Kundenfrequenzen*
Beschreibung des Standortes	Name des Standortes	
	Lage des Standortes in der Stadt	*Geographische Verortung des Standorts im räumlichen Gefüge der Stadt*
	Lageneinordnung des Standortes	*Beschreibung des Images und der Lagequalität (Repräsentativität) des Standorts z.B. nach A-, B-, C-Lage bei Einzelhandelsnutzungen. Weiterere Indikatoren: 1. Bekanntheitsgrad der Adresse (lokal, regional, national, international) sowie 2. der Grundstückswert in Relation zum Grundstückswert in der Stadt sowie national*
	Verkehrsanbindung des Standorts	*Verkehrliche Anbindung des Mirko- und des Makrostandort: Verbindung zu Haltestellen des ÖPNV und des Schienenfernverkehrs, Entfernung zu bedeutenden Straßenverbindungen; Anzahl an Stellplätzen; Entfernung zu (internationalen) Flughäfen*
	Zentrumsfunktion des Standortes	*Qualitative Beschreibung des Angebots am Standort*
	Marktlage des Standortes	*Ökonomische Rahmenbedingungen wie Attraktivität, Konkurrenzsituation, Leerstand (Anzahl, absolute Zahl, Quote) oder Fluktuationsrate im Mieterbesatz*
	Kennzahlen des Standortes	*Ökonomische Nachfragekennzahlen des Standortes, Aufzeigen welcher Standortfaktoren (z. B. Image, Kooperationsbereitschaft lokaler Akteure)*
	Unternehmensstruktur des Standortes	*Angaben zu Betriebsform (Gemischtwaren-, Fach-, Spezialgeschäft, Kaufhaus, Discounter, Boutique, Markthandel ,...), Unternehmenstyp (bspw. Existenzgründer, Teilzeit, Parallelgeschäft/ Hauptgeschäft, Kleinerzeuger, Direktvermarkter, stationäre Händler, Markthändler...), ...*
	Charakteristika Haus & Grund des Standortes	*Kaufpreis der entwickelten Grundstücke und Immobilien; USP des Standorts; Städtebau Mikrostandort; städtebauliche Kennzahlen (z.B. Vorgaben Bebauungsplan); Denkmalschutz; baurechtliche Vorgaben; Grundstück bebaut oder nicht?; Bausubstanz; Grundkonstruktionen Bestand*

Akteure in der Projektentwicklung			
Öffentliche Akteure	Akteur 1	Rolle	*z.B. Financiers, Investoren, Bauunternehmer, Architekten und Ingenieure, Öffentliche Hand/EU, Immobiliendienstleister, Grundstückeigentümer, Nutzer, Initiator, Ideengeber, betreiber, Projektentwickler*
		Ressource	*z.B.Grundstückseigentum, Markt-know-How, Projektentwicklung-Know-How, Planungs-Know-How, Kompetenzen*
		Aktivitäten / Produkte	*z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding*
		Von wann bis wann	*Zeitangabe und Beteiligung bei welchem/ welchen Schritt(en)*
		Ziele & Interessen	
	Akteur n	Rolle	*z.B. Financiers, Investoren, Bauunternehmer, Architekten und Ingenieure, Öffentliche Hand/EU, Immobiliendienstleister, Grundstückeigentümer, Nutzer, Initiator, Ideengeber, betreiber, Projektentwickler*
		Ressource	*z.B.Grundstückseigentum, Markt-know-How, Projektentwicklung-Know-How, Planungs-Know-How, Kompetenzen*
		Aktivitäten / Produkt	*z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding*
		Von wann bis wann	*Zeitangabe und Beteiligung bei welchem/ welchen Schritt(en)*
		Ziele & Interessen	
Private Akteure	Akteur 1	Rolle	*z.B. Financiers, Investoren, Bauunternehmer, Architekten und Ingenieure, Öffentliche Hand/EU, Immobiliendienstleister, Grundstückeigentümer, Nutzer, Initiator, Ideengeber, betreiber, Projektentwickler*
		Ressource	*z.B.Grundstückseigentum, Markt-know-How, Projektentwicklung-Know-How, Planungs-Know-How, Kompetenzen*
		Aktivitäten / Produkte	*z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding*
		Von wann bis wann	*Zeitangabe und Beteiligung bei welchem/ welchen Schritt(en)*
		Ziele & Interessen	
	Akteur n	Rolle	*z.B. Financiers, Investoren, Bauunternehmer, Architekten und Ingenieure, Öffentliche Hand/EU, Immobiliendienstleister, Grundstückeigentümer, Nutzer, Initiator, Ideengeber, betreiber, Projektentwickler*
		Ressource	*z.B.Grundstückseigentum, Markt-know-How, Projektentwicklung-Know-How, Planungs-Know-How, Kompetenzen*
		Aktivitäten / Produkte	*z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding*
		Von wann bis wann	*Zeitangabe und Beteiligung bei welchem/ welchen Schritt(en)*
		Ziele & Interessen	
Intermediäre Akteure	Akteur 1	Rolle	*z.B. Financiers, Investoren, Bauunternehmer, Architekten und Ingenieure, Öffentliche Hand/EU, Immobiliendienstleister, Grundstückeigentümer, Nutzer, Initiator, Ideengeber, betreiber, Projektentwickler*
		Ressource	*z.B.Grundstückseigentum, Markt-know-How, Projektentwicklung-Know-How, Planungs-Know-How, Kompetenzen*
		Aktivitäten / Produkte	*z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding*
		Von wann bis wann	*Zeitangabe und Beteiligung bei welchem/ welchen Schritt(en)*
		Ziele & Interessen	
	Akteur n	Rolle	*z.B. Financiers, Investoren, Bauunternehmer, Architekten und Ingenieure, Öffentliche Hand/EU, Immobiliendienstleister, Grundstückeigentümer, Nutzer, Initiator, Ideengeber, betreiber, Projektentwickler*
		Ressource	*z.B.Grundstückseigentum, Markt-know-How, Projektentwicklung-Know-How, Planungs-Know-How, Kompetenzen*
		Aktivitäten / Produkte	*z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding*
		Von wann bis wann	*Zeitangabe und Beteiligung bei welchem/ welchen Schritt(en)*
		Ziele & Interessen	
Vernetzung der Akteure	*bitte Beziehungen der beteiligten Akteure beschreiben, gern auch grafisch darstellen*		

Prozesse der Projektentwicklung		
Schritt 1	Akteurskonstellation	*Beteiligte Akteure, deren Rollen und Beziehungen*
	Vorgehensweise	*bitte detailliert das Vorgehen in diesem Schritt beschreiben z.B. Machbarkeitanalyse, Analysen (rechtlich, technisch, …), öffentliche Vergabe*
	von wann bis wann	
	Instrumente	*z.B. Konkurrenzanalyse, Marktanalyse, Standortanalyse, Potenzialanalyse, Risikoanalyse, Grobkonzeption, Betriebskonzept, Gebäudekonzept, Finanzierungskonzept, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Nutzungskonzept, Mietermix, bitte jeweils mit Erläuterung*
	Ergebnisse / Produkte	*z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding*
Schritt 2	Akteurskonstellation	*Beteiligte Akteure, deren Rollen und Beziehungen*
	Vorgehensweise	*bitte detailliert das Vorgehen in diesem Schritt beschreiben z.B. Machbarkeitanalyse, Analysen (rechtlich, technisch, …), öffentliche Vergabe*
	von wann bis wann	
	Instrumente	*z.B. Konkurrenzanalyse, Marktanalyse, Standortanalyse, Potenzialanalyse, Risikoanalyse, Grobkonzeption, Betriebskonzept, Gebäudekonzept, Finanzierungskonzept, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Nutzungskonzept, Mietermix, bitte jeweils mit Erläuterung*
	Ergebnisse / Produkte	*z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding*
Schritt n	Akteurskonstellation	*Beteiligte Akteure, deren Rollen und Beziehungen*
	Vorgehensweise	*bitte detailliert das Vorgehen in diesem Schritt beschreiben z.B. Machbarkeitanalyse, Analysen (rechtlich, technisch, …), öffentliche Vergabe*
	von wann bis wann	
	Instrumente	*z.B. Konkurrenzanalyse, Marktanalyse, Standortanalyse, Potenzialanalyse, Risikoanalyse, Grobkonzeption, Betriebskonzept, Gebäudekonzept, Finanzierungskonzept, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Nutzungskonzept, Mietermix, bitte jeweils mit Erläuterung*
	Ergebnisse / Produkte	*z.B. Machbarkeit, Vertrag, Beschluss, Verkauf, baugenehmigung, Exitstrategien, Produkt, branding*
Funktionsspezifische Aspekte		
Kompetenzen		*Welches spezielles Know-How ist zu der Projektentwicklung notwendig?*
Zwischenschritte		*Welche Zwischenschritte waren für Erfolg oder Scheitern entscheidend? z.B. Verhandlungsgeschick, Vertragsabschluss, Finanzierung…*
Deals		*Welche Dealstruktur wurde aufgebaut?*
Verträge		*Welche Verträge wurden abgeschlossen?*
Sonstiges		
Erfolgsfaktoren / Erfolgskritische Faktoren		
Erfolgsfaktoren	Faktor 1	*Fazit über die Projektentwicklung und die zum Erfolg führenden Faktoren, bitte wenn möglich hier auch Zuordnung der Faktoren zu den Schritten*
	Faktor 2	
	Faktor n	
Erfolgskritische Faktoren	Faktor 1	*Fazit über die Projektentwicklung und die zum Erfolg führenden Faktoren, bitte wenn möglich hier auch Zuordnung der Faktoren zu den Schritten*
	Faktor 2	
	Faktor n	

Kontaktinformationen		
Ansprechpartner Projektentwickler / Investor	Name	
	Adresse	
	E-Mail-Adresse	
	Telefon	
Ansprechpartner Projektmanagement / Betreiber	Name	
	Adresse	
	E-Mail-Adresse	
	Telefon	
Ansprechpartner Kommune	Name	
	Adresse	
	E-Mail-Adresse	
	Telefon	
Internetseite des Projektes	URL	

INTERVIEWLEITFADEN

Entwicklung von Kultur und Veranstaltungszentren

Projekt:

Ort, Datum:

Gesprächspartner:

Projektbeschreibung:

- Betreiberkonzept: Wer ist Betreiber? Warum wurde dieses Konzept gewählt? Vorteile und Nachteile, die sich durch das Konzepte
- Besucher- bzw. Kundenorientierung: Konzept (Positionierung am Markt, Branding, Marketing, Preisgestaltung, Zielpublikum...), Mittel (Marktstudie: Konkurrenz, Markt, Auslastung,...)

Projektziele: Ziele der verschiedene Akteure, also dem Betreiber, Gemeinde, Projektträgern, Fremdenverkehr und Gastronomie, Bürgern,...

Prozesse und Akteure:

- die Prozesssicht: Vorgehensweisen, Prozessschritte die in dieser Projektentwicklung geeignet sind; Unterprozessen, Zwischenergebnissen, Meilensteine, Entscheidung usw.?
- die Sicht auf die Akteure: Sind geeignete Akteure an der Projektentwicklung beteiligt? Fehlen wichtige Akteure, Entscheider, Kompetenzträger o.ä.? Sind die Aufgabenverteilung und die Leistungsbeziehungen geeignet? Ist die Projektstruktur geeignet?

Netzwerke:

- Kulturkonzept bzw. Tourismuskonzept der Kommune
- Zusammenarbeit von kultureller Anbieter, Tourismus, Gastronomie und Bildungseinrichtungen in die Realisierung
- Projektrealisierung partnerschaftlich angelegt und ausgerichtet
- Zusammenarbeit mit Partnergemeinden im In- und Ausland

Förderung und Finanzierung:

Projektstruktur: